

HiO-rapport 2006 nr 17

**OKTOGRAFEN EN MODELL FOR
FORSTÅELSE AV ORGANISASJONENS
ANSVARsomRÅDER OG
VIRKSOMHETSPROSESSER**

Av

A.M. AL-ARAKI

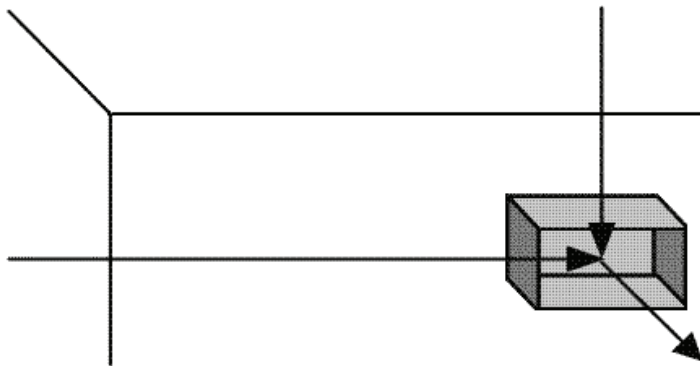
Høgskolen i Oslo
Avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag
Juli 2006

© Høgskolen i Oslo
ISBN-13: 978-82-579-4514-5
ISBN-10: 82-579-4514-5
ISSN 0807-1039

Det må ikke kopieres fra denne bok i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, Interesseorganisasjon for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i strid med lov eller avtale medfører erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

OKTOGRAFEN EN MODELL FOR FORSTÅELSE AV ORGANISASJONENS ANSVARSOMRÅDER OG VIRKSOMHETSPROSESSER

Av A. M. AL-ARAKI



17. 06. 2006
Høgskolen i Oslo
Avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag

FORORD

Jeg dediserer dette arbeidet til min læremester og inspirasjonskilde samfunnsviteren Ibn Khaldun.

Målet med rapporten er å presentere en organisasjonsmodell som jeg har kalt Oktografen. Arbeidet startet i 1990, men er ikke tidligere blitt publisert i sin helhet. Imidlertid er modellen og tilhørende metoder delt ut som forelesningsnotater og har vært brukt av studenter i semesteroppgaver og prosjektoppgaver. Modellen er også brukt i min egen artikkel om nettundervisning (al-Araki 2005).

Modell og metoder (LISAS EIE, MØVK og SOAS) har jeg brukt i undervisningen ved Høgskolen i Oslo i faget organisasjonsutvikling og prosjektstyring og faget ledelse og personalansvar i flere år. Studentene har etterlyst en skriftlig fremstilling av dette og her kommer den. Modellversjonen som jeg presenterer her, er betydelig bearbeidet gjennom årene.

Jeg takker studenter og venner for verdifulle kommentarer og min kone Kirsten Al-Araki som har bidratt med støtte og oppmuntring. En stor takk går også til Lina Nordlie som har lest hele manuskriptet og kommet med mange nyttige kommentarer og forslag til forbedringer. Oktografen ligger også på mine nettsider på Høgskolen i Oslo: <http://home.hio.no/~araki>. Tilbakemeldinger mottas med takk.

A. M. Al-Araki.
Oslo, juni 2006.

Innholdsfortegnelse

FORORD	4
INNLEDNING	9
DEL I: ANALYSEVERKTØY OG ORGANISASJONENS OMGIVELSER	15
1. VERKTØY FOR PROBLEMLØSNIG	16
1.1 Å TENKE – DET EGENTLIGE METODOLOGISKE VERKTØYET	17
1.2.1 <i>Det differensierende intellekt</i>	18
1.2.2 <i>Det eksperimenterende intellekt</i>	18
1.2.3 <i>Det teoretiske intellekt</i>	19
1.2 Å KLASSIFISERE OG VURDERE ER Å KANALISERE TANKENE.....	22
1.2.1 <i>Problemets tøsiddighet</i>	22
1.2.2 <i>Fortolkningsrammene MØVK og SOAS</i>	23
1.2.3 <i>Avhengighetsrelasjoner</i>	26
1.3 Å ARBEIDE MED METODEN LISAS EIE.....	27
2. ORGANISASJONENS OMGIVELSER	31
2.1 OMGIVELSENS ASPEKTER OG SEGMENTER	31
2.2 UTVIDET SWOT-ANALYSE.....	34
2.3 MEDARBEIDERES PENDING MELLOM INTERNE OG EKSTERNE OMGIVELSER.....	37
2.4 SYSTEMTEORI OG ANSATTES DOBLE ROLLE.....	38
DEL II: OKTOGRAFEN – EN MODELL FOR FORSTÅELSE AV ORGANISASJONENS ANSVARSRÅDER OG VIRKSOMHETESPROSESSER.....	41
3. OM Å FORSTÅ OKTOGRAFEN SOM FORM OG INNHOLD	42
3.1 OKTOGRAFEN SOM EN KUBE	43
3.2 OKTOGRAFENS GRUNNSETNINGER OG BEGREPER.....	46
3.3 AVHENGIGHETEN MELLOM OKTOGRAFENS AKRONYMER.....	51
4. MAKTSTRUKTUREN I ORGANISASJONSSYSTEMET OKTOGRAFEN.....	54
4.1 STRUKTUREN I DELSYSTEMET ORGANISERING OG STYRING	55
4.1.1 <i>Anvendelse av delsystemet</i>	56
4.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR OG AKTØRPERSPEKTIVER	60
4.2.1 <i>Strukturproblemer</i>	60
4.2.2 <i>Myndighetsforhold og organisasjonsstruktur</i>	60
4.2.3 <i>Bevissthet om hierarkiske plassering</i>	62
5. DELSYSTEMET KOMMUNIKASJONSPROSESSEN.....	67
5.1 STRUKTUREN I DELSYSTEMET KOMMUNIKASJONSPROSESSEN	68
5.1.1 <i>Anvendelse av delsystemet</i>	69
5.2 MEDARBEIDERANSVARET	72
5.2.1 <i>Psykososiale prosesser i arbeidslivet</i>	72
5.2.2 <i>Lederens mekanismer for påvirkning</i>	75
5.2.3 <i>Kulturmix</i>	76
6. DELSYSTEMET BESLUTNINGSPROSESSEN:.....	78
6.1 STRUKTUREN I DELSYSTEMET BESLUTNINGSPROSESSEN.....	80
6.2.1 <i>Anvendelse av delsystemet</i>	81
6.2 STYRINGSANSVARET OG INVOLVERING I BESLUTNINGSTAKING	84
6.2.1 <i>Beslutningstaking og rasjonalitet</i>	86
6.2.2 <i>Delegasjonsstyringsansvaret</i>	87
7. DELSYSTEMET PRODUKSJONSPROSESSEN	88

7.1 STRUKTUREN I DELSYSTEMET PRODUKSJONSPROSESSEN	89
7.2 EFFEKTIVITET OG KVALITETSSIKRING I PRODUKSJONSPROSESSEN	91
7.2.1 Lederorienteringer og økonomisk resultater	91
7.2.2 Intern og ekstern effektivitet	95
8. DELSYSTEMET INNOVASJONSPROSESSEN	99
8.1 STRUKTUREN I DELSYSTEMET INNOVASJONSPROSESSEN	100
8.1.1 Fortolkning av delsystemet	101
8.2 ANSVAR FOR ETTERSPOSEL OG ENDRINGSKONGRUENS	104
8.2.1 Strømmen av input og etterspørsel	104
8.2.2 Puslespillet leder og endringsagent	105
8.2.3 Tradisjoner, prosesser og endringsstrategier	107
SAMMENFATNING	113
VEDLEGG 1. TABELLER OG ILLUSTRASJONER.....	114
1. ORGANISASJONSSYSTEMET OKTOGRAFEN SAMLET	114
2. AKRONYMENE I OKTOGRAFEN: EN FORKLARING	116
3. AKRONYMENE OG AKTØRROLLER	117
4. TABELL OVER PROSESSER OG AVHENGIGHETSRELASJONER	120
5. FORTOLKNINGSKRITERIER	122
6. KOMBINASJONER AV OKTOGRAFENS DELSYSTEMER	123
VEDLEGG 2. REPETISJONSSPØRSMÅL TIL KAPITLENE	129
1. PROBLEMLØSNING	129
2. OMGIVELSENE	129
3. OKTOGRAFEN	130
4. MAKTSTRUKTURENE I ORGANISASJONEN	130
5. KOMMUNIKASJONSPROSESSEN	131
6. BESLUTNINGSPROSESSEN	131
7. PRODUKSJONSPROSESSEN	132
8. INNOVASJONSPROSESSEN	132
KILDER OG ANNEN LITTERATUR.....	133

Figurer og tabeller:

Figur 1: MØVK-variabler og SOAS-vurderinger.....	25
Figur 2: Avhengighetsforhold mellom et utvalg MØVK-variabler.....	26
Figur 3: En kombinasjonstabell med nivåer i LISAS EIE.	30
Figur 4: Omverdenens selvregulerende segmenter og kulturbegreper.....	33
Figur 5: SWOT-analyse.....	35
Figur 6: Systemteori utvidet med system- og aktørkommunikasjon.	39
Figur 7: Åtte hjørner og åtte delsystemer.....	42
Figur 8: sekvensielle og sammenhengende tegning av Oktografen.....	43
Figur 9: Oktografens innhold i sirkelform.....	44
Figur 10: Oktografen som en naken kube.....	44
Figur 11: Oktografens tak og golv.....	45
Figur 12: Oktografens vegger.....	45
Figur 13: Forklaring av Oktografens akronymer (se også vedlegg 1).....	47
Figur 14: En forenklet Oktograf.....	50
Figur 15: Oktografens delsystemer og tilhørende komponenter.....	52
Figur 16: Strukturen i delsystemet ”Organisering og styring”.....	55
Figur 17: Den ansatte del av en struktur og en psykososial gruppe.....	64
Figur 18: Strukturen i delsystemet kommunikasjonsprosessen.....	68
Figur 19: Strukturen i delsystemet Beslutningsprosessen.....	80
Figur 20: Boss-spenn-modellen (Kilde: Hjulstand, 1988: s.92).....	85
Figur 21: Strukturen i delsystemet Produksjonsprosessen.....	89
Figur 22: Avhengighet og bytteforhold mellom aktørene.....	92
Figur 23: Oktografens fire etiske linjer.....	93
Figur 24: Ubalansert Oktograf.....	94
Figur 25: Intern og ekstern effektivitet (Mikalsen, 1998).....	96
Figur 26: Strukturen i delsystemet Innovasjonsprosessen.....	100
Figur 27: To virksomhetsstrategier.....	108
Figur 28: Pådriverens ansvarsområder gjennom teori X og teori Y.....	110
Figur 29: Lederens ansvarsområder.....	111
Figur 30: Prosesser og kraftfelt gjennom aksene i Oktografen.....	115
Figur 13: Forklaring av Oktografens akronymer.....	116
Figur 31: Aktørenes rolleskifte.....	118
Figur 32: Avhengighetsakser og prosesser i Oktografen.....	120
Figur 33: Akser, relasjoner og interpenetrasjon i et delsystem.....	121
Figur 34: Delsystemene i kombinasjon.....	124
Figur 35: Avhengighetsforhold i Oktografen.....	125
Figur 36: Oktografen og distribuert ledelsespraksis.....	126

OKTOGRAFEN EN MODELL FOR FORSTÅELSE
AV ORGANISASJONENS ANSVARSOMRÅDER OG
VIRKSOMHETSPROSESSER

INNLEDNING

Organisasjonsfagenes utvikling skjøt fart i det 20. århundre med Human Relations, Human Resources, Sosioteknisk teori og mer moderne retninger som for eksempel kulturperspektivet og kollasjeperspektivet. Alle disse skolene har fokus på individet – deg og meg – som produksjonskraft. Taylorismen, eller Scientific Management, skulle øke produktiviteten gjennom tidsstudier, standardisering og overvåking av produksjonen. Human Relations satset på ansattes sosiale relasjoner og Human Resources la vekt på den enkeltes ressurser og potensialer. Utviklingen har altså gått fra overvåking og til kunnskaper og trivsel. De første organisasjonsskolene verdsatte ikke de ansattes selvstendighet og involvering. Noen fattet beslutninger og andre skulle gjøre jobben. Ansattes liv utenfor organisasjonen hadde liten betydning.

Normannen Ivar David-Anderson sier i forordet i sin bok om rasjonalisering at litteraturen er sterkt preget av forhold i USA. Han mener at "... en riktig rasjonalisering må bygge på forskjellige forutsetninger i de forskjellige land. En må prøve å finne fram til innstilling og egenart hos de menneskene en har å gjøre med, og legge arbeidet slik at det ikke skaper unødige konflikter" (David-Andersen, 1947).

Norske organisasjonsforskere har vært med på å tilpasse ideer fra forskjellige tradisjoner, særlig fra den sosiotekniske tradisjonen, til eget samfunn og har også utviklet nye teorier i spørsmål om demokratisering i arbeidslivet og psykologiske arbeidskrav. Blant dem finner vi Thorsrud og Emery, Bjørn Gustavsen og Børre Nylehn.

Organisasjonsfagets utvikling har utviklet teorier, modeller og modellskisser. De første modellene bygger på fire variabler som beskriver hele organisasjonen. Noen tar også med omgivelsene, dvs samfunnet og nettverk rundt organisasjonen. Harold Leavitts modell fra 1965 (Se Fiugr 38 i vedlegget) består av variablene struktur, oppgaver, folk og teknologi (SOFT-modellen). Disse variablene er gjensidig avhengige av hverandre. Når det gjelder interaksjonen mellom en organisasjon og omgivelsene, er modellen SWOT-analyse mye brukt. Den består også av fire variabler (styrke, svakhet, muligheter og trusler) og blir brukt som verktøy for å analysere

forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene og for å utforme strategier.

Mer komplekse modeller er for eksempel Michael Beers modell fra 1980 (Se Fiugr 36 i vedlegget). Den tar utgangspunkt i Systemteori. Et system er et sett beslektede elementer, celler eller levende organismer, i gjensidig interaksjon med hverandre. Et individ kan for eksempel betraktes som et biologisk system. Beer detaljerer og definerer innholdet i Systemteoriens mest grunnleggende elementer, dvs input, throughput, output og feedback, både internt i organisasjonen og eksternt fra omgivelsene.

Fordelen med slike modeller er at de kan brukes til å konstruere et forenklet bilde av kompleksiteten i organisasjonen. På denne måten får vi et redskap til å forstå struktur og prosesser. Alle modellene er nyttige, men hver forklarer på sin måte avhengigheten mellom prosessene i en organisasjon. En prosess forutsetter bevegelser i tid og rom, og enhver bevegelse bør bygge på hvordan og hvorfor. I en organisasjonsprosess, f. eks. produksjonsprosessen, er det mulig å fastslå noen grunnleggende forutsetninger og la andre være avhengige av konteksten produksjonen manifesterer seg i. Et eksempel på en slik forutsetning er at effektivitet er avhengig av utvikling av menneskelige og materielle ressurser. Slike forutsetninger er viktige i en modell. Solidaritet og individualitet ansatte imellom, slik det manifesterer seg i møter, pauser og tilstillinger er også viktig i en modell.

Kunnskapssamfunnet og den teknologiske utviklingen gir flytende overganger mellom privatliv og arbeidsliv. Ansattes potensialer, engasjement, samhold og psykososial utvikling er viktige produksjonsfaktorer. Medvirkning og involvering i beslutningstaking, velferd, kultur og kommunikasjon blir fremhevet som basis for fornyelse, innovasjon og overlevelse i konkurransesamfunnet.

Samfunnet i dag stiller komplekse krav til menneskene og deres systemer. Modeller blir mer og mer komplekse. Men betyr dette at vi trenger atter andre modeller for å fange opp alle sider ved våre systemer? Svaret er avhengig av hva vi legger i ordet modell og premisene disse bygger på. Modeller er blant organisasjonsfagets grunnleggende redskaper. For enhver arbeidsoppgave kan vi egentlig

lage en modell, hvis vi med modell forstår tankekart, skisse, diagram eller annen geometrisk figur.

Okto grafen som blir presentert i dette arbeidet er en type kompleks modell fordi den fastsetter, beskriver og forklarer avhengighetsforhold mellom åtte komponenter som tillater utallige kombinasjoner. Komponentene utgjør delsystemer. Delsystemene bygger på faste og situasjonsbestemte forutsetninger.

Som systemteoretisk modell deler Okto grafen en organisasjon i fem beslektede delsystemer. Delsystemene er i interaksjon med hverandre gjennom berøringspunkter og kausale relasjoner. Fire prosesser om beslutning, kommunikasjon, produksjon og innovasjon blir diskutert hver for seg med utgangspunkt i sine faste forutsetninger og ved hjelp av hvordan og hvorfor. Delsystemene aktiviserer prosessene, og prosessene er innbyrdes avhengige. Det er her kompleksiteten ligger.

Aktørene innenfor ethvert delsystem blir betraktet gjennom et virksomhetssystem, et atferdssystem og et tankesystem. Organisasjonen blir dermed en arena for beslutninger, et system for kommunikasjon og bytteforhold, et instrument for produksjon av varer og tjenester, et forum for læring og utvikling og en enhet som lever i overensstemmelse med samfunnet som omgir den.

Den som for eksempel har en lederstilling i et delsystem eller en avdeling i en organisasjon, er nødt til å fatte beslutninger. Her gjelder beslutningsprosessen som avspeiler lederens ansvar for å styre avdelingen, helst gjennom medvirkning og medbestemmelse. Respekt for normer, regler og systemer i beslutningsprosessen forutsetter at aktørene medvirker og blir involvert i beslutningstaking.

En beslutning blir ofte formidlet til andre. Her gjelder kommunikasjonsprosessen som avspeiler lederens ansvar overfor sine medarbeidere, og ansvaret for broen som kobler avdelingen til resten organisasjonen og til omverdenen. Forutsetningen her er at organisasjonen tar seg av ansattes kohesjon basert på bevisste planer og strategier. Er kommunikasjonen vellykket, blir jobben gjort, kanskje også effektivt, og da er vi inne i produksjonsprosessen. I kommunikasjonsprosessen vil medbestemmelse og forståelse for planer og systemer bidra til intern og ekstern effektivitet.

I produksjonsprosessen gjelder ansvaret for effektivitet og kvalitetssikring. Dette ansvaret blir innfridd, oppgave-, rolle- og relasjonsmessig, gjennom utvikling av menneskelige og materielle ressurser. Produksjonsprosessen legger vekten på mindre prosjekter og kontinuerlige utviklingstiltak eller evolusjon – ikke revolusjon. I produksjonsprosessen vil orienteringene lederen velger for å allokere ressurser være basert på dette kortsiktige løpet. Ansatte vil kunne resonnerer økonomisk og sikre effektivitet og kvalitet på varer og tjenester som produseres.

Oppgaver og varer, deres viktighet og bruksverdi forandres over tid. Stil og preferanser omformer ting enten til noe lignende eller til noe helt annerledes. En viss motsetning vil oppstå mellom det gamle og det nye. Innflytelsesrike mennesker er raske med å innføre sine ideer. En ny leder blander ofte sin egen stil med forgjengerens. Flere ulikheter legges til inntil en annen overtar. Sluttresultatet kan bli en helt spesiell kombinasjon av stiler, systemer og rutiner. Uvitenhet om den gradvise endringen er kostbar.

Omfattende endringer som skjer gjennom store og mellomstore prosjekter er å betrakte som en del av innovasjonsprosessen. Denne prosessen innebærer endringer som over tid vil virke inne på produksjonen og tilfredsstillelse av kundenes/brukernes behov. I innovasjonsprosessen er det viktig å være klar over at en person ikke kan være både leder og pådriver (endringsagent) samtidig, dvs blande konkret lederansvar med kreativt arbeid. Begge typer endringer – evolusjon og revolusjon – hører inn under intern og ekstern effektivitet. (efficiency and effectiveness).

Prosessene omkring beslutning, produksjon og innovasjon er innebygde i selve lederansvaret. Kommunikasjon er ikke nødvendigvis innebygd i lederansvaret, men er likevel en av lederens viktigste og vanskeligste oppgaver. Den vanskeligste oppgaven for den som blir engasjert i endringsarbeid er derimot forståelse og kreativitet.

Det er ikke nødvendig med en modell for å forstå disse prosessene. En modell er likevel viktig for å kunne følge prosessenes gang og for å forstå hvordan og hvorfor de virker inn på hverandre.

Dersom man har bestemt seg for å reise med tog, drar man til stasjonen og kommuniserer sitt ønske ved å kjøpe en billett for at

reisen skal kunne produseres eller virkeliggjøres. Er reisen gjennomført på en uforsvarlig måte, kan man klage og kanskje få erstatning, eller i det minste bidra til at andre får bedre reiser. Her kommer innovasjonsprosessen inn. Sammenhengen mellom beslutnings-, kommunikasjons-, produksjons- og innovasjonsprosessene er blant de viktigste sidene ved Oktografen. I faglitteraturen drøftes disse prosessene ofte enkeltvis og spredt. Oktografen beskriver dem samlet. Andre viktige oppgaver er ansvarsområdene for en leder og ansvarsområdene for en pådriver eller endringsagent. Selv om lederen er den som har det overordnede ansvaret for endringsarbeid, er det ikke alltid formålstjenlig for en leder å påta seg oppgaver som egentlig hører til endringsagenten. 15–20 % kreativitet bør alle ledere ha, men mer enn dette vil antagelig gå utover de egentlige lederoppgavene. En leder med evne til allment lederskap bør ha følgende egenskaper: toleranse for svakheter, evne til å tilgi feilgrep; utholdenhet i motgang; respekt for andres erfaringer og kompetanse og oppmerksomhet overfor klagere. Ledere må respektere løfter og interne regler og opptre upartisk.

For å innfri sitt ansvar må lederen ha kunnskaper om ledelse og ledelsesteorier, men også om påvirkningsrelasjonene mellom komponentene som utgjør organisasjonen. I tillegg til sitt ansvar internt i organisasjonen, må lederen også være oppmerksom på de ansattes tilværelse utenfor. Lederen må skille klart mellom hva som hører inn under lederskap og hva som hører inn under utviklingsarbeid. Kunnskapsledelse og endringsledelse ligger her.

Argyris og Schön omtaler i deres handlingsteori en tosidighet som beskriver hvordan vi kommuniserer med hverandre i arbeidslivet (uttrykt teori og bruksteori) og hvordan vi lærer (dobbelkrets- og enkelkretslæring).

En teori bør beskrive, forklare og helst forutsi en hendelse eller et fenomen, hevdes det. Oktografen bygger på at medvirkning og delaktighet, utvikling av menneskelige og materielle ressurser er bevisst planlagt og kobler sammen aktørens tilværelser for å gjøre organisasjonen utviklingsdyktig.

Selv om teoriene gjennom tidene har endret vår oppfattelse av forholdene i organisasjonslivet, er praksisen ikke alltid endret

tilsvarende. Anbefalinger som Mary Parker Follett kom med i 1926 i *The Giving of Orders* er fortsatt aktuelle. Hennes fire fundamentale prinsipper var: Koordinering ved direkte kontakt; koordinering i de tidlige fasene; koordinering som gjensidig relatering av alle faktorer i en situasjon og koordinering som en kontinuerlig prosess. (Fischer, 2003: 203-204)

”Ledere glemmer stadig at det er det de gjør, ikke det de planlegger, som forklarer deres suksess. De gir stadig æren for suksessen til feil faktor, nemlig planen, og etter å ha begått denne feilen bruker de enda mer tid på planlegging og mindre på handling. Så blir de forbauset når mer planlegging ikke forbedrer noe.” (Hatch 1997:135)

Livet utenfor organisasjonen har lenge hatt liten betydning for tilværelsen innenfor. Aktørenes regulerte tilværelse til og fra arbeidsplassen er i dag viktigere i omfang og betydning enn den var på Folletts tid. Både mor og far har vanligvis arbeid utenfor hjemmet. Pålegg fra myndigheters side f. eks. i form av arbeidsmiljølov og intern kontroll (HMS) har som hovedformål å ta vare på arbeidstakerne. Samsvar mellom indre effektivitet og ytre tilværelse er viktig.

Oktografens fem delsystemer blir beskrevet hver for seg. Hvert delsystem beskriver en prosess og hvordan aktørene, gjennom interaksjon med hverandre, håndterer prosessen.

Den første delen (kap. 1–2) av denne boken omtaler *Analyseverktøy og organisasjonens omgivelser*. Den andre delen (kap. 3 – 8) beskriver *organisasjonens ansvarsområder og virksomhetsprosesser* ifølge Oktografen. Vedleggene inneholder repetisjonsspørsmål, tabeller og illustrasjoner.

DEL I: ANALYSEVERKTØY OG ORGANISASJONENS OMGIVELSER

Denne delen består av to kapitler. Det første kapitlet er om ”Verktøy for problemløsning” og bygger på teorier om tenkning som er lånt fra Ibn Khaldun. Teoriene danner et grunnlag for fortolkningsrammer eller paradigmer for klassifisering og vurdering av kunnskaper, erfaringer og opplevelser. Kapitlet konkluderer med en helhetlig metode som er kalt LISAS EIE. Meningen er å vise hvordan en skiller mellom fenomener og problemer og nyttiggjør seg egne erfaringer og/eller lager egne teorier. Det andre kapitlet er om ”Organisasjonens omgivelser”. De eksterne omgivelsene rundt en organisasjon er delt i segmenter og påvirkningsområder basert på nærhet og distanse til organisasjonen. Kapitlet blir avsluttet med individets pendling mellom organisasjonen og omgivelsene rundt.

En mann klaget engang til Juha over at sola ikke nådde fram til huset hans.

- *Er det solskinn i hagen din?* spurte Juha.
- *Ja, selvfølgelig er det det,* svarte mannen.
- *Da bør du flytte huset ut i hagen!* sa Juha.

Det hjelper lite å flytte problemet fra en kontekst til en annen dersom vi ikke ser på både problemet og omgivelsene under ett.

1. VERKTØY FOR PROBLEMLØSNIG

Evnen til å tenke er ifølge Ibn Khaldun å bearbeide og analysere bilder som ligger utenfor det vi sanser eller erfarer. George Kelly beskriver anskueliggjøring ut fra hjernens strukturer eller kognitive konstruksjoner (Personal constructs) og virkningen disse har på individets følelser og atferd. Niklas Luhmann beskriver billedliggjøringen ut fra hvordan det "Psychic systems" –aktøren som et lukket psykisk system – bearbeider og systematiserer input. Fra skolen, familien, arbeidsplassen og andre omgivelsene får individet informasjon om seg selv for å bygge opp sine identiteter og bli sosialisert. Å tenke er altså å tegne bilder gjennom hjernens funksjoner ved hjelp av personlige konstruksjoner og systematiseringer. Den kognitive bearbeidelsen må skje hos hver enkelt selv om det i enkelte tilfeller er nødvendig med ekstern hjelp, for eksempel i forbindelse med traumatiske opplevelser.

Kellys "Personal constructs" som bestemmer tenkning, følelse og atferd, er en kognitiv struktur som fungerer gjennom erfaring. En tilegnet erfaring er gyldig inntil den fornyes eller byttes ut. Vi erfarer ting forskjellig, og i visse tilfeller kan lignende erfaringer resultere i lignende psykologiske prosesser. "To the extent that one person employs a construction of experience which is similar to that employed by another, his psychological processes are similar to those of the other person." (Kelly, 1991: 63).

Ifølge Kelly er det slik at jo mer erfaring en person har, jo større er det kognitive systemet av "Personal constructs" og jo bedre vil personen kunne antesipere andres reaksjoner. Individet bestemmer eller justerer selv sin "Personal constructs" (kognitive konstruksjoner) som igjen blir grunnlaget for å forstå omverdenen. Kelly bruker verbet "to construe" i en så vid forstand at det dekker persepsjon, forståelse og forklaring til sammen.

Dersom en person forsøker å "konstruere" sine omgivelser gjennom feilaktige "personal constructs", kan dette svekke personens evne til å antesipere andre, og dermed skape angst og redsel hos henne eller hos andre. Kelly har derfor utviklet metoden "Fixed Role Therapy" for å justere utilpassede "Personal Constructs". Men før

noen som helst intervensjon fra terapeutens side, må personen selv definere sine mangler og svakheter. En person som sier at hun ikke greier å konfrontere folk fra andre etniske grupper på grunn av redsel for å bli kalt rasist, må kunne sette ord på og definere fenomenet rasisme overfor terapeuten dersom intervensjon skal lykkes.

Luhmann som er klart påvirket av Kelly, sier at persepsjon ikke er en kopi av det som finnes i omgivelsene, men snarere en indre kognitiv systemisk konstruksjon av en ytre systemisk verden. Hans systemteoretiske tenkning krever kjennskap til begrepet ”autopoiesis”, dvs systemers evne til selvopprettholdelse. Systemene kan dermed bruke hverandres ressurser selv når de ikke er åpne for hverandre.

Kellys ”Personal constructs” og Luhmann’s ”kognitive systemisk konstruksjon” understreker hvordan vi persiperer verdenen som omgir oss og lærer gjennom erfaring. Kelly går et hakk videre for å rydde opp i våre psykologiske erfaringer gjennom sin terapeutiske intervensjon.

Ibn Khaldun sier at vi tenker i bilder. I seg selv er tenkning en skapende prosess som gjør oss i stand til å beskrive og anskueliggjøre ting. Anskueliggjøringen skjer hos Ibn Khaldun ut fra hvordan hjernen virker.

Ibn Khaldun beskriver tenkning som spesielle krefter plassert i hjernen. Ifølge ham, måles graden av forståelse ut fra menneskets evne til å forstå en regelmessig serie årsaker og konsekvenser. Det er som i sjakkspillet: Noen er i stand til på forhånd å regne ut tre til fem trekk og mottrekk. Andre er ikke i stand til det. Noen kan forstå en logisk forbindelse i to eller tre ledd og ikke lenger. Andre kan nå fem eller seks. Men ønsket om å nå frem til en erkjennelse av eksistensen er felles hos oss alle.

1.1 Å tenke – det egentlige metodologiske verktøyet

Ibn Khaldun deler tenkning i tre stadier: differensiering, eksperimentering og teoridannelse og jeg legger til innsikt som et høyere nivå av disse tre. Bevisst eller ikke, bruker vi disse stadiene for å konstruere bilder, dele opp og analysere ting.

1.2.1 Det differensierende intellekt

Det første stadiet, det differensierende intellekt, bygger på persepsjoner og sansefølelser. Det består i å erkjenne tingen slik den befinner seg i det ytre miljøet i naturlig eller tenkt tilstand, basert på det vi sanser. Vi erkjenner tingens eksistens og leter etter likheter og forskjeller i form av tall, fakta, kjensgjerninger osv, som beskriver tingens egenskaper og skiller den fra andre tingen.

Differensiering skjer på basis av medfødte egenskaper og tillærte erfaringer. Ibn Khaldun sier at første stadium er menneskets intellektuelle forståelse av ytre ting som fremtrer i en naturlig eller vilkårlig orden og som det selv kan påvirke ved bruk av egne evner. Denne type tenkning består for det meste av persepsjoner. Det er det differensierende intellektet som gjør mennesket i stand til å skaffe seg det som er nyttig og livsnødvendig og å støte bort det som er skadelig. (Khaldun, vol. II: 412-413)

1.2.2 Det eksperimenterende intellekt

Det eksperimenterende intellekt er et resultat av kunnskaper og erfaringer som vi høster gjennom samarbeid og sosiale relasjoner. I motsetning til persepsjoner i det første stadiet, bygger det andre stadiet på apperpsjoner (bevisst persepsjon eller bekreftede erfaringer). Dette stadiet manifesterer seg i atferd og meningsutveksling og tillater oss å gjenkjenne misforhold, risiko og faremomenter for å kunne bearbeide følelser og fokusere på muligheter før vi handler. Det andre tankestadiet gir mennesket kunnskap og atferd som er nødvendig i omgang med medmennesker og i å lede dem. Dette stadiet formidler i hovedsak apperpsjoner som mottas gradvis gjennom erfaring til de kan nyttiggjøre seg dem. Dette kalles det eksperimenterende intellektet. (Khaldun, vol. II: 412-413)

Både hos mennesker og dyr er tankevirksomheten hovedsakelig sammensatt av differensiering og eksperimentering. Begge dannes med utgangspunkt i iakttakelser og opplevelser, og deres sannhet eller usannhet bygger på erfaring. De krever derfor ikke dypere

argumentering. Vi er utstyrt med det som er nødvendig for å differensiere og eksperimentere helt fra fødselen av.

1.2.3 Det teoretiske intellekt

Dette er et høyere stadium enn de to foregående og derfor forbeholdt mennesker. Det tilbyr oss kunnskaper, reelle eller hypotetiske, om noe utenfor sansefølelsens og erfaringens rekkevidde. Gjennom å kombinere disse kunnskapene med hverandre, frembringes atter ny kunnskap. Vi erfarer det usynlige på samme måte som det synlige. Det tredje stadiet av tenkning gir mennesket kunnskaper eller hypoteser om ukjente fenomener utenfor sansens rekkevidde, og er ikke knyttet til arbeid. Dette er det teoretiske intellekt. Det består av både persepsjoner og apperpsjoner, kombinert på en spesiell måte under bestemte vilkår, for igjen å produsere ny kunnskap som persepsjon eller apperpsjon. Gjennom å kombinere disse kunnskapene, frembringes det atter ny kunnskap. Målet er kunnskap om eksistensen som sådan gjennom kjennskap til arter, skillelinjer, årsaker og argumenter. Gjennom tenkning når mennesket sin fullkommenhet og blir rent intellekt og bevissthet. Dette er meningen med menneskets virkelighet, sier Ibn Khaldun (vol. II: 412-413)

Teoridannelsen er en høyere form for erkjennelse som oppnås gjennom en videre bearbeidelse av persepsjoner og apperpsjoner i tid og rom, gjerne gjentatte ganger og også når vi ikke kan observere eller når vi mangler erfaring.

Å oppøve kritisk tenkning gjør at vi blir i stand til å skille “det mulige” fra “det umulige”. Vi oppfatter dessuten lettere forbindelser mellom ting som er ordnet i rekkefølge, enten denne ordningen forekommer i naturen eller er produsert av mennesker.

De fleste tanker ligger i dvale inntil de assosieres med noe. Når man så i en viss kontekst blir minnet på en tanke gjennom form og farge, begrep, uttrykk eller tonefall osv, kobles hjernen inn på nytt for å fortsette bearbeidelsen gjennom en serie bilder og forestillinger. Den lynraske opplevelsen skjer der og da og kobler ut persepsjonen (gjør oss fraværende et øyeblikk), mens hjernen fordyper seg i tidligere tanker, opplevelser og minner.

En tanke er derfor sjelden helt ferdig. Slik utvikler tenkning og innsikt seg i en kontinuerlig vekselvirkning. En tanke bearbeides ofte gjennom en startfase, en mellomliggende fase og en slutfase. Hegels tese, antitese og syntese modell er former for erkjennelse som alle har hørt om og som omgir oss i våre daglige tankebestrebelse. Syntese er forening av et mangfold eller en motsetning, mellom tese og antitese, til en enhet. Uttrykket "Bruk hodet ditt nå!" er en klar oppfordring til å konsentrere oppmerksomheten og tenke for å kunne overskride det vanlige og automatiserte.

Evnen til å nyttiggjøre seg disse tre stadiene (differensiering, eksperimentering og teoridannelse) varierer fra person til person. Vi persiperer forskjellig og danner forskjellige meninger. Nedenfor skal vi se på noen eksempler som illustrere disse tre tankestadiene.

Dersom jeg ser en person i en butikk som putter varer i jakkelomma er dette uvanlig og jeg skiller personen fra andre (ved å bruke det differensierende intellektet). Det er mulig at jeg i øyeblikket vil beskrive personen som "tyv", med referanse til mine erfaringer (det eksperimenterende intellekt). Men det kan hende at jeg senere tviler og reviderer min bedømmelse dersom en ide slår meg om at tingen som personen stakk i lommen kan ha vært vedkommendes eiendom, og at jeg tilfeldigvis så dette skje idet jeg så på individet. Den siste tvilen "som kommer tiltalte til gode" vil likevel forbli teoretisk inntil teorien om tyv eller ikke tyv, bekreftes eller avkreftes (det teoretiske intellekt). Hører jeg f. eks. at personen gjentar handlingen og putter mange andre ting i andre lommer, vil jeg mest sannsynlig bekrefte antagelsen om at personen er en tyv. Ser jeg at butikksjefen henvender seg til personen og sier "Du fjernet de varene med utgått dato, ikke sant?", så vil jeg revidere mine teorier. Personen er ikke tyv. Dette er ikke lenger persepsjon, men bekreftet persepsjon, som også kalles appersepsjon.

Eksemplet ovenfor viser hvordan tankestadiene differensiering, eksperimentering og teoridannelse forandrer seg i samsvar med det som skjer i konteksten. Dermed forandres også styrke, omfang og betydning av det man observerer.

La oss igjen illustrere disse stadier av tenkning med et enkelt eksempel. Når du, ut fra form og farge, sier at en ting er en sitron og en annen er et eple, er det fordi du "vet" og ser et bilde som gjør at du skiller mellom gjenstandene. Her trer det differensierende intellekt i kraft. Biter din venn i en sitron vil ansiktstrekkene fortelle at sitronen smaker surt, selv om du ikke får smaken i munnen. Her trer det eksperimenterende intellektet i kraft. Har din venn mye kunnskap om krysning av planter vil han kunne få deg til å granske "sitronen" og konkludere med at frukten ikke er en sitron, men en hybrid i sitronfamilien. Her trer det teoretiske intellektet i kraft med muligheter for deduksjoner og induksjoner.

Et litt mer tidsbetont eksempel er å forestille seg ungdomsskolen du og din venn gikk på, bygningene, klasserommene, lærerne og kameratene. Gå ut av skoleporten og hjem slik du eller dere pleide å gjøre. Tenk deg i dag den samme skolen og omgivelsene rundt den og svar på følgende spørsmål:

- Hvilke endringer, likheter og forskjeller ser du mellom miljøene i skolen og omgivelsene rundt den i dag og da du var student?
- Hvilke erfaringer knytter du til skoletiden?
- Hvilke teorier fra den tiden husker du som ikke lenger kan brukes, og hvilke har du i dag for å forklare datidens foretelser?

Ved å svare på disse spørsmålene, anvender du dine tre stadier av tenkning (differensiering, eksperimentering og teoridannelse) med tillegg av faktoren tid.

Når vi deduserer eller avleder noe fra noe annet ordner vi både persepsjoner (fra det første stadiet) og appersepsjoner (fra det andre stadiet) basert på visse logiske forbindelser. Vi trekker slutninger, får ytterligere erkjennelser og blir kanskje en smule klokere enn før. Prosessen kan ende i teoretiske erkjennelser og oppdagelser, igjen enten som persepsjon eller appersepsjon, men på et høyere nivå. Slik skapes induksjon, dvs det å bygge og utforme teorier.

Tenkning som naturlig evne kan likevel være forskjellig fra logikk som innlært prosess. Logikken kan feile, og tenkning som naturlig

evne kan også føre til gale slutninger. All tenkning innebærer en viss vurdering. I hvert av de eksemplene ovenfor var tenkning og vurdering parallelle fenomener. Vi bygge ikke vår erkjennelse gjennom kvantum kunnskap, men gjennom bearbeidelse av kunnskap, både teoretisk og praktisk. Bearbeiding er anstrengende. Tenkning og vurdering må derfor avhjelpest med eksterne stimuli, f. eks. modeller, formler, metoder og paradigmer. Disse er rammer for fortolkning som avgrenser detaljene i en innviklet kontekst, blant annet gjennom vurdering.

Nå skal vi se på MØVK og SOAS gjennom å analysere en del situasjoner. Deretter bruker vi dem for å reflektere over omgivelsene rundt organisasjonen. Dette vil forhåpentligvis vise hvordan vi utnytter våre tankestadier for å bearbeide data, analysere og lage teorier.

1.2 Å klassifisere og vurdere er å kanalisere tankene

Ibn Khaldun snakker om hendelsen, fenomenet eller problemet i seg selv og i sin kontekst eller sammenheng. Han sier: “Every event (or phenomenon), whether it comes into being in connection with some essence or as the result of an action, must inevitably possess a true nature (or attitude) peculiar to its essence as well as to the accidental conditions that may attach themselves to it” (Khaldun, vol. I: 73)

1.2.1 Problemets tosidighet

Vi kan oppdager egenskaper og attributter som belyser et problem, et fenomen eller en gjenstand både isolert og i sin kontekst. Denne tosidigheten ligger til grunn for enhver drøftelse, det være seg en diskusjon mellom to personer, en medarbeidersamtale, en idé osv. Den første siden gjelder problemet i seg selv, dvs dets vesen eller innebygde egenskaper. Den andre siden gjelder problemet i sin kontekst, dvs de menneskelige og ikke-menneskelige forholdene problemet avspeiler eller blir betraktet gjennom. Problemet i seg selv er enklere å beskrive enn problemet i kontekst. Kompleksiteten oppstår i forbindelse med både menneskelige og ikke-menneskelige

forhold som problemet blir påvirket av. En mal eller en ramme kan være nyttig når vi skal ordne observasjoner fra komplekse kontekster.

1.2.2 Fortolkningsrammene MØVK og SOAS

Fortolkningsrammene MØVK og SOAS er beslektet med hverandre. MØVK brukes til å klassifisere funn og avledninger i forbindelse med handlinger. SOAS vurderer disse funnene. Bokstavene i MØVK (på engelsk: PEAK) står for:

- Makt og myndighet; (Power)
- Økonomi eller tap og vinning; (Earnings)
- Virksomhet, aktivitet og fremgangsmåte (Activities)
- Kunnskap og teknologi (Knowledge and knowhow)

MØVK kan brukes for å beskrive handlinger og fenomener, samt kategorisere og forenkle innsamlede opplysninger som siden skal bearbeides. SOAS-vurderingsindikatorer (på engelsk: SITC) står for:

- Styrke (Strength)
- Omfang (Importance)
- Art og type (Type)
- Segment, klasse, sektor og samhörighet (Class).

En medarbeidersamtale kan i seg selv defineres som en planleggings- og utviklingssamtale mellom en medarbeider og dennes nærmeste overordnede. Medarbeidersamtaler kan innordnes under "Management by Objectives". Men en medarbeidersamtale kan avspeile mange kontekstuelle egenskaper. Ingen medarbeidersamtale er kontekstuell lik en annen fordi aktørene er forskjellige, konteksten er forskjellig osv. Men hvilke variabler skal vi leter etter innenfor en slik kontekst?

En medarbeidersamtale kan avsløre mellommenneskelige forhold mellom partene i en organisasjon. Ved å analysere medarbeidersamtalen ved hjelp av MØVK finner vi fram til bestemte variabler som siden kan drøftes.

Eksempel: medarbeidersamtale mellom Knut (leder) og Arne (underordnet). Knut holder samtalen på sitt eget kontor. Dette gir et

ubalansert maktforhold og favoriserer Knut (M i MØVK). Ifølge medarbeidersamtaleteorier er dette et dårlig utgangspunkt. Arne starter i en tapssituasjon (Ø i MØVK), men han er en sterk og selvstendig person og lar seg dermed ikke påvirke særlig av omgivelsene. Balansen mellom de to er derfor forholdsvis jevn. På forhånd utdelt skjema med spørsmål blir gjennomgått. Spørsmål om endring av enkelte av Arnes arbeidsoppgaver diskuteres spesielt (V i MØVK). De blir enige om at Arne trenger kurs i elektroniske regnskapssystemer (K i MØVK).

Dette er et enkelt eksempel, men analyse ved hjelp av MØVK kan føre til mange og forskjellige funn. Da kan det være nyttig å finne fram til de mest relevante og viktigste forhold innenfor hver kategori av MØVK ved hjelp av SOAS.

I eksempelet med Arne og Knut ønsket Arne som alternativ å reise til søsterselskapet i Stockholm for å studere elektronisk regnskapssystemer. Målt gjennom en SOAS-skala ble et kurs levert av firma X vurdert slik:

Kurs ble vurdert til tre på en skala fra 1 – 4 når det gjelder hvor sterk (S) behovet er for nettopp dette kurset. I forbindelse med omfang (O), ble kursets omfang i forhold til behovet vurdert til tre. I forbindelse med kursets art og type (A), ble det vurdert til fire, dvs. veldig relevant. I forbindelse med kursets kategori eller sektor (S), ble det vurdert til tre, dvs. relevant.

Når det gjelder studieturen ble styrken av behovet vurdert til tre. Omfang og betydning av studieturen ble vurdert til tre, dvs. relevant. Art og type av studieturen (A) ble også vurdert til tre. Altså litt lavere enn for kurset fordi man regnet med at kurset vil gi en bredere innføring og flere alternativer i bruk av systemet enn en studietur. I forbindelse med studieturens sektor eller kategori (S), ble viktigheten målt til relevant siden det gjelder søsterselskapet. Ut fra dette, ble kurset foretrukket.

SOAS er ovenfor anvendt på variabelen kunnskap (K i MØVK). På samme måte kan alle de andre variablene i MØVK vurderes. Isolert

kan SOAS også brukes for å beskrive egenskapene ved en ting, dvs tingens styrke, omfang og betydning, art og type og kategori. Men kombinert med MØVK, fungerer SOAS som et vurderingsinstrument. Tabellen nedenfor viser kombinasjonene. Hver variabel i MØVK blir vurdert ved hjelp av SOAS.

SOAS-vurderinger	Styrke / soliditet	Omfang / betydning	Art / type	Sektor/ segment
MØVK-attributter				
Makt / maktforestilling	M ^{S: 1-4}	M ^{O: 1-4}	M ^{A: 1-4}	M ^{S: 1-4}
Økonomi / vinning og tap	Ø ^{S: 1-4}	Ø ^{O: 1-4}	Ø ^{A: 1-4}	Ø ^{S: 1-4}
Virksomhet / aktivitet	V ^{S: 1-4}	V ^{O: 1-4}	V ^{A: 1-4}	V ^{S: 1-4}
Kunnskap	K ^{S: 1-4}	K ^{O: 1-4}	K ^{A: 1-4}	K ^{S: 1-4}

Figur 1: MØVK-variabler og SOAS-vurderinger

En vurdering av variabelen makt eller maktforestilling (M i MØVK) kan for eksempel resultere i S:⁴, O:⁴, A:³ og S:⁴ når det gjelder SOAS.

Dersom et firma har monopol på innkjøp og distribusjon av sitroner til et bestemt marked, har firmaet en maktposisjon og innsikt i lover og avtaler som regulerer dette markedet (M). Økonomien (Ø) vil sannsynligvis stå i forhold til monopolstillingen. Virksomheten (V) vil preges av erfaringer om gode og dårlige produsenter, transport osv. Firmaet kan også ha et fortrinn når det gjelder kunnskaper (K) om f. eks. kjennskap til typer sitroner det er lett å markedsføre.

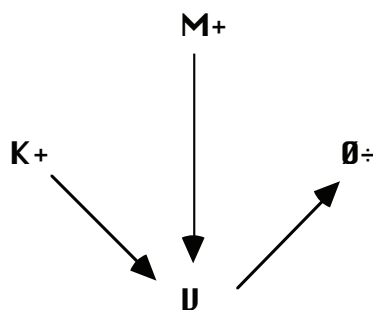
Ved å granske og vurdere styrke, omfang og betydning, art /type og sektor/segment, vil vi kunne gi en god beskrivelse av situasjonen for firmaet. Men en analyse og en vektlegging blir alltid påvirket av forhold i den faktiske verden. Det er de faktiske forholdene i det

virkelige liv som til syvende og sist bekrefter eller avkrefter utfallet av en analyse.

1.2.3 Avhengighetsrelasjoner

Når datagrunnlaget er mangfoldig, aktørene er mange og oppgavene er komplekse vil bruk av MØVK kreve at vi først beskrive konteksten nøye, definerer variablene problemet består av og personene som er involvert. Deretter velger vi en passende vurderingsskala for å vekte og bearbeide variablene og vurdere avhengighetsgraden. En analyse av avhengigheten kan tilføre nye momenter.

Økonomiske problemer i et firma kan tilskrives mange ting. Årsakene til lav avkastning (\emptyset i MØVK) kan skyldes for eksempel måten firmaet er styrt på (M i MØVK) – en maktvariabel, firmaets organisering (V i MØVK) – en virksomhetsvariabel eller kvaliteten på tilgjengelige data om etterspørsel (K i MØVK) – en kunnskapsvariabel. Figur 2 illustrer en avhengighetsrelasjon. Som vi ser er økonomien avhengig av virksomheten og virksomheten i sin tur er avhengig av en maktvariabel, dvs. ledelsen, og en kunnskapsvariabel, dvs. informasjon om markedet.



Figur 2: Avhengighetsforhold mellom et utvalg MØVK-variabler

1.3 Å arbeide med metoden LISAS EIE

LISAS EIE er et system for analyse og gjennomføring av tiltak. I analysefasen kan MØVK, SOAS og Oktografen brukes, men også andre verktøy. Bokstavene i LISAS EIE står for Lokalisering, Identifisering, Sammenligning, Analyse, Eierskap og refleksivitet, Implementering og Evaluering. Systemet består av ulike faser hvor rekkefølge og innhold er av betydning.

Lokalisering

Et problem må lokaliseres så korrekt som mulig slik at det kan drøftes der det først og fremst hører til. Aktuelle spørsmål er:

- I hvilken divisjon eller avdeling av en organisasjon befinner problemet seg eller hvor i omgivelsene kan det lokaliseres?
- Hvor presist kan problemet lokaliseres i denne konteksten?

Identifisering

Identifisering er å finne fram til problemets bestanddeler. Aktuelle spørsmål er:

- Hva består problemet i, hvordan arter det seg, hvor godt kan vi beskrive og hva er drivkraften bak problemet?
- Hvordan kan problemet i seg selv beskrives, og i hvilken kontekst opptrer det?
- Hvor kompleks er konteksten problemet diskuteres i?
- Hvilken teknikk skal vi bruke for å identifisere variablene problemet består av? (MØVK, SOAS, SWOT osv.)

Sammenligning

Aktuelle spørsmål er:

- Har andre hatt tilsvarende problem?
- Hvordan har i så fall de taklet dem?

Lévi-Strauss (1966) sier at sammenligning er basisformen for all forståelse. Gjennom sammenligning finner vi fram til likheter og forskjeller og vi sparer tid og ressurser.

Analyse

Aktuelle spørsmål er:

- Hva er resultatet hittil etter gjennomgang av fasene ovenfor?
- Skal problemet avgrenses?
- Hvilke årsakssammenhenger kan vi avlede?
- Trenger vi et verktøy (modell) for å sortere problemets bestanddeler, og kan problemet illustreres geometrisk?

Det er viktig å gå grundig igjennom problemet og produsere forslag til løsninger, prioritere mellom forslagene og velge. Til dette arbeidet kan man bruke Oktografen eller andre systemteoretiske modeller som for eksempel modellen til Michael Beer.

Samsvar med virkelighet

- Er analysen troverdig og i samsvar med virkeligheten slik vi opplever den?
- Er løsningsforslagene vi har valgt gjennomførbare?
- Hvordan vil situasjonen endre seg når problemet er løst og hva blir konsekvensene?
- Hvordan vil organisasjonssystemene kommunisere etter gjennomføringen?

Eiendomsforhold og refleksivitet

- Hvem eier problemet?
- Hvem sitt ansvar er det?

Refleksivitet er en metode som var mye brukt av tidligere filosofer (Pillow, 2003). Pillow sier at "To reflect is to look over what has been done so as to extract the net meanings which are the capital stock

of intelligent dealing with further experiences. It is the heart of intellectual organization and of the disciplined mind” (Pillow, 2003: 177).

Implementering

- Trenger vi riskanalyse, Gantt-diagram, PERT (Program Evaluation Review Techniques) eller lignende instrumenter i implementeringsfasen?
- Hvem skal sørge for at problemet blir løst?
- Hvilke tiltak skal iverksettes?

Evaluering

- Oppnådde vi de målene eller ønskene vi satte oss?
- Kan vi dokumentere at problemet er løst?

Evalueringen skjer både underveis og ved slutten. Underveis tar den form av resultatvurderinger som baner videre implementering.

En analyse kan føre til ulogiske konklusjoner når vi kontrollerer om den samsvarer med virkeligheten. Tabellen nedenfor kombinerer de viktigste delene i LISAS EIE med en definisjon av et problemet i seg selv og i kontekst og teorier om tankestadier og didaktikk (tilegne, forbedre og mestre kunnskap).

	1 <i>Tilegne kunnskap</i>	2 <i>Forbedre kunnskap</i>	3 <i>Mestre kunnskap</i>	4 <i>Utvikle kunnskap</i>
Innsikt (appersepsjon)				verdsette, utvikle, evaluere, bedømme, forutsi Eierskap Refleksivitet
Teoridannelse (appersepsjon)			analysere, vurdere, skape, dedusere, oppdage, utvide, generalisere, avlede, integrere Analyse Samsvar	
Ekspesimentering (persepsjon)		Anvende, forandre, klassifisere, sammenligne, compilere, kombinere, konstruere, overføre, designe, forklare, illustrere, omskrive, revidere, planlegge, oppsummere Sammenligning		
Differensiering (persepsjon)	Definere, beskrive, differensiere, skille fra hverandre, identifisere, liste, peke ut Lokalisering Identifisering			

← **Problemet i sin-kontekt** →

Figur 3: En kombinasjonstabell med nivåer i LISAS EIE.

2. ORGANISASJONENS OMGIVELSER

Dette kapitlet omtaler omgivelsene rundt organisasjonen. Vi pendler, også kognitivt, mellom to beslektede sfæren. Den første sfæren er storsamfunnet med multiple interaksjonsnivåer, mer utstrakt frihet og mindre psykologisk tilvenning. Den andre sfæren er den formelle organisasjonen, et element innenfor samfunnet med færre interaksjonsnivåer, mindre kognitiv frihet og større psykologisk tilvenning.

Organisasjonens omgivelser er komplekse og dynamiske. De kan sammenlignes med stadig videre ringer i vannflaten når noe treffer den eller penetrerer den. De som er inne i organisasjonen (les båten) vet ofte hva de har kastet ut i vannet. De som er utenfor reagerer i forhold til nærhet eller distanse.

Å være bevisst sine omgivelser er å forstå hva som ulmer i deres segmenter og hvilke av disse segmentene bør man velge å studere nøye eller bare orientere seg om. Det er produsert mange teorier om hvordan omgivelsene påvirker organisasjonssystemet og omvendt. Teorier om populasjonsøkologi (Hannan, 1977), teorier om ressursavhengighet (Pfeffer, 1987), situasjonelle omgivelsesteorier (Mintzberg, 1990), institusjonelle teorier osv. Vi skal ikke dvele ved disse teoriene, men heller forsøke å definere omgivelser basert på systemteorien til Luhmann og ideer fra Ibn Khaldun.

2.1 Omgivelsens aspekter og segmenter

Fra komplekse omgivelser rundt organisasjonen er vi interessert i relevante opplysninger om forhold som direkte påvirker individet og organisasjonen.

Mange mener at Luhmann er vanskelig å forstå. Vi skal ikke diskutere systemet hans her, låne hans systembeskrivelse. I sin bok om *Social Systems* sier Luhmann (1984) at samfunn er kommunikasjon. Dermed bryter han med strukturfunksjonalismen til Talcot Parsons der roller og handlinger er selve grunnlaget for et sosialt system. Luhmanns

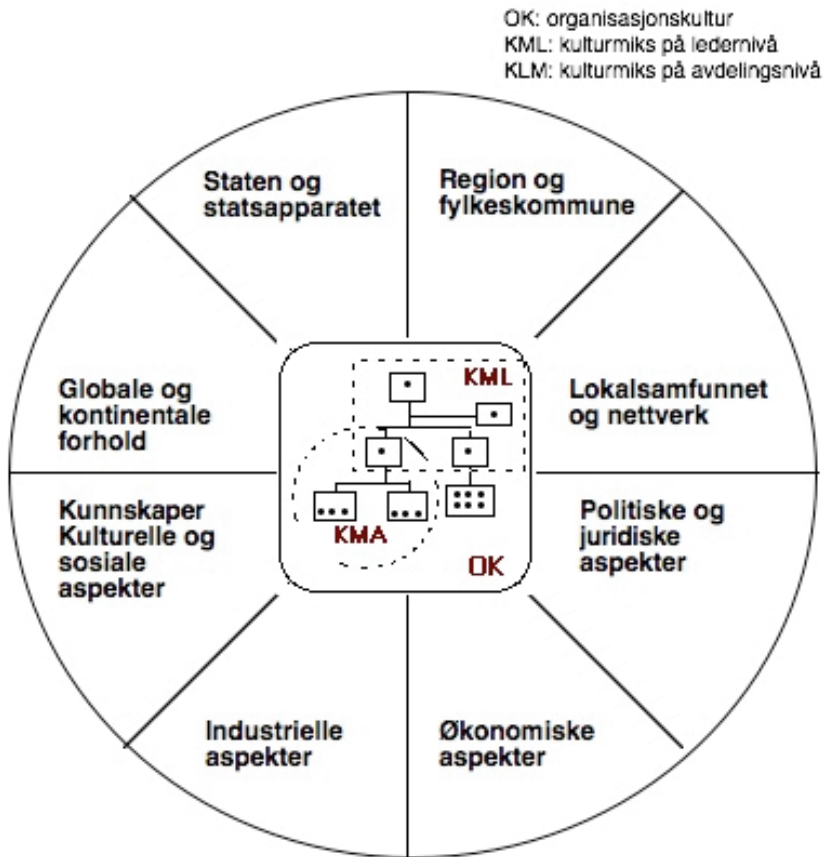
uttalelse kan forstås slik: Samfunnet i sitt vesen består av kommunikasjon. Det er dermed umulig å forestille seg en gruppe mennesker som sitter side om side uten noen som helst form for kommunikasjon, verbal eller ikke-verbal. Samfunnet er, ifølge Luhmann, sammensatt av subsystemer som fungerer relativt selvstendig (autopoeisis). Disse subsystemene er det politiske, det økonomiske, det juridiske og det religiøse systemet.

Luhmann sier at det eksisterer tre systemer som opprettholder kommunikasjon: Det biologiske systemet, det psykiske systemet og det sosiale systemet. Det sosiale systemet består av interaksjon, organisasjon og samfunn.

Det er verken personene eller handlingen i seg selv som utgjør det sosiale systemet, men interaksjonen og kvaliteten på kommunikasjonen mellom menneskene. Samfunn, organisasjon og individ er grunnleggende systemteoretiske nivåene hos Luhmann. Organisasjoner består, ifølge Luhmann, av beslutningsstrukturer som for folk flest forenkler den sosiale kompleksiteten gjennom et utvalg av normer og bestemte aktiviteter.

Figuren nedenfor viser en inndeling av omverdenen rundt organisasjonen basert på MØVK (makt, økonomi, virksomhet og kunnskap). Sammenlignet med Luhmanns subsystemer, dekker makt det politiske, økonomi det økonomiske, virksomhet det kommunikative og kunnskap det juridiske og det religiøse.

Disse variable må studeres innenfor avgrensede og definerte sfærer, dvs. lokalsamfunnet, regionen, staten og globalt.



Figur 4: Omverdenens selvregulerende segmenter og kulturbegreper

Lokalsamfunnet er der organisasjonen, for eksempel kommunen, har sitt hovedsete og nære nettverk og skaper verdier. På dette nivået kan f. eks. brukerundersøkelser foretas. Regionale aktører og forvaltningsnivåer er blant annet fylkeskommuner og instanser som samordner interkommunale anliggender. Statlige aktører og forvaltningsnivåer allokere ressurser og rammeoverføringer i samsvar med statens politikk. Det globale nivået gjelder samarbeid med utenlandske organisasjoner, vennskapskommuner osv.

En organisasjon er ikke et isolert system, men står i et avhengighetsforhold til sine mangfoldige omgivelser. Innenfor politiske, økonomiske, sosiale, og kulturelle arenaer agerer aktørene som leverandører, konkurrenter, kunder eller samarbeidspartnere. Kravet om hensynet til omgivelsene skiller mellom privat og offentlig sektor. I det private er omfang og betydning av firmaets markedsandel grunnleggende for dets eksistens.

I det offentlige forteller kostnadseffektivitet, og behovsdekning om virksomheten er tilpasset publikums behov. Brukerne har mange påvirkningskanaler. Samfunnet har et legitimt krav på en viss kontroll med organisasjonen. Pålegg fra ytre omgivelser kan f. eks. være besøk fra arbeidstilsynet for å sjekke internkontrollsystemet.

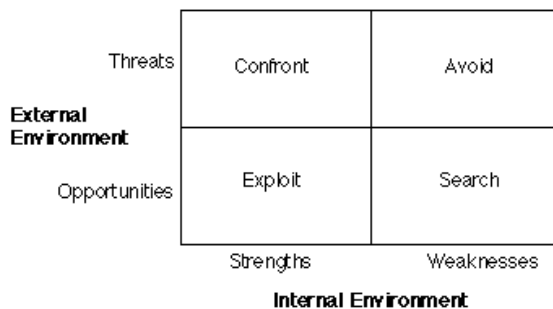
En av metodene som brukes for å tolke innhentede opplysninger fra omgivelsene er SWOT-analysen. SWOT kan brukes til alt fra å studere psykososiale problemstillinger til planlegging i store byer.

Vi skal nå se SWOT i kombinasjon med MØVK og SOAS for å se om disse to kan bidra til bedre SWOT-analyse.

2.2 Utvidet SWOT-analyse

SWOT-analysen er den mest brukte metoden for å forutsi hvordan omgivelsene påvirker organisasjonen og omvendt (Holbek, 1987). Bokstavene står for sterke og svake sider, muligheter og trusler (SWOT=Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Gjennom bruk av SWOT kan en organisasjon finne fram til konkurransefordeler, profilere policyspørsmål, planlegge kvalitetsutvikling osv. SWOT begynner vanligvis med en idédugnad for å samle inn data. Dataene klassifiseres og bearbeides under SWOT-komponentene. Undersøkelser, intervjuer, rapporter og offentlige utredninger supplerer innsamlede data. På basis av dette blir satsingsområder og strategier bestemt. SWOT har fått gjennomslagskraft i forbindelse med strategisk planlegging. Kunnskaper om egen styrke kan føre til strategier for å vedlikeholde de sterke sidene eller nyttiggjøre seg nye muligheter i omgivelsene.

Analogt kan kunnskaper om svakheter føre til strategier for å håndtere svakhetene eller motvirke trusler fra omgivelsene.



Figur 5: SWOT-analyse

Tankene bak SWOT er: Hvor ligger vår styrke og vår svakhet? Hvilke eksterne muligheter kan vi utnytte og hvilke eksterne trusler må vi gardere oss mot? Rasjonalen bak SWOT kan litt forenklet tolkes slik: Siden vi er sterke internt, vil vi kunne utnytte mulighetene i omgivelsene (se "exploit" figur 5). Men det samme ville andre ha gjort. Andres muligheter kan således være våre trusler og omvendt. Det generelle preget i SWOT-analysen gjør det nødvendig med metoder som kan fange opp detaljene i en situasjon. Ved bruk av MØVK og SOAS kan man gå lenger i analysen (Se figur 1 ovenfor).

Tankene bak MØVK er: Hvilke maktvariabler (M), på politisk og/eller personplan, kan belyse observerte forhold? Hvilken økonomi (Ø) eller tap og vinning kan observerte forhold relateres til? Fra hvilket ståsted blir disse forholdene observert? Hvilke aktiviteter eller virksomheter (V) gjelder i forbindelse med observerte forhold? Hvilke lover, regler, kunnskaper og teknologier (K) finnes på området? Som tidligere nevnt kan slike variabler vurderes eller vektet gjennom SOAS. Hensikten med SOAS er å måle styrke, omfang og betydning, undersøke art eller type og sektor eller kategori. SWOT er lite eksplisitt når det gjelder slike detaljer.

SWOT-analysen og MØVK-metoden baserer seg begge på en eksplorativ brainstorming. Men MØVK innebærer at man finner avhengighets- og årsaksforhold mellom variablene, slik vi tidligere har sett.

Den største forskjellen mellom SWOT og MØVK er at den siste tar utgangspunkt i at enhver situasjon har en innebygd politisk og økonomisk rasjonalitet som skyldes aktørene i situasjonen og deres ståsteder. Erkjennelsen av styrke, omfang og betydning osv. (Se SOAS) relativiserer (blåser opp eller ned) variablene under MØVK. Det kan derfor være formålstjenlig å kombinere SWOT med MØVK.

Strategien ”exploit” i rute III i figuren ovenfor blir anbefalt brukt når dataene tilsier at organisasjonen har intern styrke og eksterne muligheter. Bruk av MØVK og SOAS ville ha ført til ytterligere presiseringer av denne strategien. Hvis vi f. eks. ikke vet i hvilket omfang vi er sterke og hvilken betydning denne styrken har, hvilken type styrke den er og under hvilken sektor den kan innordnes, vil analysen lett kunne føre til en mangelfullt strategivalg.

I MØVK anses politiske og økonomiske forhold som eksplisitt viktige variabler når det gjelder å analyse årsaksforhold bak menneskelige samhandlinger. Dette er ikke tilfelle i SWOT-analysen. Politiske motsetningsforhold, mellom organisasjonen og omverdenen vil dermed kunne tre klarere frem og tilskrives kompromissløsninger mellom f. eks. politikk og administrasjon, privat og offentlig virksomhet, politisk og økonomisk effektivitet osv. Å nedlegge en fritidsklubb for å overføre ressursene til et aldershjem kan påføre lokalsamfunnet andre kostnader i form av utilfredse ungdommer. Analysert gjennom MØVK vil dette kunne tydeliggjøre både den politiske og den verdimeslige dimensjonen. Bevissthet om slike dimensjoner gir analysearbeidet en samfunnsmessig rasjonalitet. Dette er også tilfellet når vi inngår et kompromiss slik at en gruppe brukere ikke får lov til å betrakte sine interesser som viktigst, men tvinges til å se dem i forhold til andre interesser i lokalsamfunnet.

2.3 Medarbeideres pendling mellom interne og eksterne omgivelser

Kommunikasjon mellom organisasjonen og omgivelsene er ikke isolert fra kommunikasjon mellom aktørene på forskjellige systemnivåer. Den enkelte lederen pendler kognitivt mellom interne og eksterne omgivelser og mellom sine underordnede og andre ledere. Denne pendlingen kan ha både negative og positive virkninger. For at en leder skal være opptatt av sine ansatte, må hun først være en del av en harmonisert og pålitelig kulturmiks på ledernivå, dvs. en harmonisk blanding av identiteter, stiler og væremåter. En ansatt har en instrumentell funksjon innad i organisasjonen, men utad er hun en bruker og borger av et samfunn. De fleste pendler mellom disse to tilværelsene. Den regulerte tilværelsen kan oppsummeres i denne syklusen: En medarbeider kommer fra inn i en organisasjon vanligvis fra lokalsamfunnet. Her blir vedkommende medlem av en organisasjonskultur, en del av virksomhetsprosessene og ansvarsområdene på arbeidsplassen og av et medlem av kulturmiksen innenfor sin avdeling. Når medarbeideren forlater organisasjonen, forvandles hun igjen til en ekstern person, men med bånd til arbeidsplassen. Vedkommende blir i noen tilfeller bruker eller kunde av den samme organisasjonen. Den som har hatt det bra som ansatt, vil sannsynligvis også være fornøyd som bruker eller kunde. En leder må også ta hensyn til denne pendlingen. Det gjelder å reflektere over de kognitive prosessene medarbeideren går igjennom innenfor arbeidsplassen og i rimelig grad utenfor.

Informasjonsflyt fra omgivelsene er en viktig del av organisasjonens tilstand (Walsh, 1995). Lederne oppfattes i denne sammenhengen som administratorer av meninger og visjoner (Transformational leadership). Informasjonsflyten må betraktes som et verktøy for økonomisk resonnering og læring. En leder som er velinformert om det som foregår i storsamfunnet, vil kunne påvirke effektivitet og samarbeidsklima inne i organisasjonen og mellom organisasjonen og omgivelsene.

Lederens ansvar overfor medarbeiderne er uatskillelig fra anstrengelsene for å bygge bro mellom organisasjonssystemet og den

ytre verdenen. Vi snakker ofte om våre arbeidsplasser hjemme eller i andre fora utenfor organisasjonen. Opplevelser på arbeidsplassen håndteres ikke bare gjennom interne normer og instruksjoner, men også gjennom rådgivning med betydningsfulle andre.

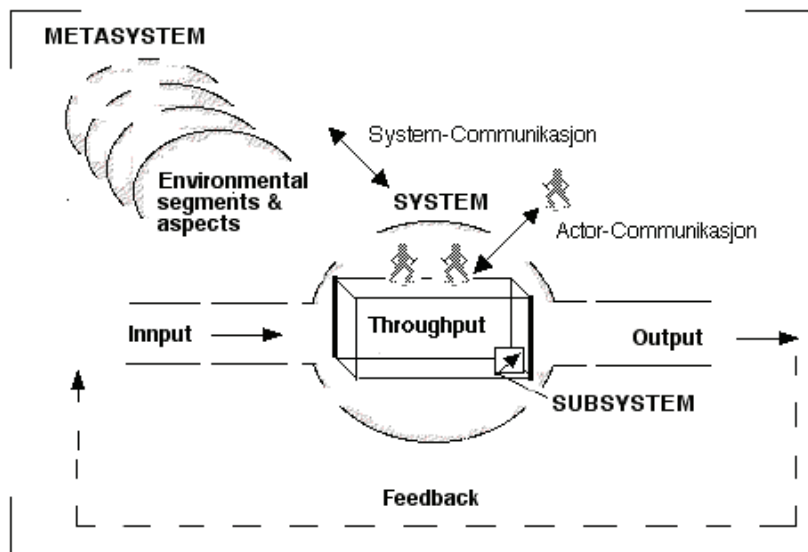
2.4 Systemteori og ansattes doble rolle

Generell systemteori (Bertalanffy 1968) identifiserer felles trekk i alle systemer fra en enkel celle til et samfunn. Den betrakter et system som et sett elementer i gjensidig interaksjon med hverandre. Følgende nivåer er de mest brukte innenfor generell systemteori:

- **Metasystem:** Refererer til omgivelsene eller samfunnet rundt organisasjonen og rundt individet.
- **System:** refererer til organisasjonen.
- **Subsystem:** refererer til mindre systemer innenfor en organisasjon.

Omformingsprosessen som skjer inne i en organisasjon (throughput i figuren nedenfor), varierer mye mellom organisasjonene eller systemene, og det er derfor vanskelig å finne fram til ressurskombinasjonen som passer f. eks. i en produksjonsprosess eller elementene som passer best i et system. Hva må så til for å produsere flinke elever i et skolesystem?

Et enda vanskeligere problem er å finne ut hva det er som skjer mellom organisasjonssystemet og omverdenen når vi ønsker å forutsi hvordan omgivelsene påvirker organisasjonen og hvordan organisasjonene innbyrdes påvirker hverandre (systemkommunikasjon). Hva kan foreldrene bidra med for at skolesystemet skal kunne produsere flinke elever?



Figur 6: Systemteori utvidet med system- og aktørkommunikasjon.

Kommunikasjon mellom aktørene (aktørkommunikasjon) og mellom systemer (systemkommunikasjon) tar utgangspunkt i tenkning. I pendlingen mellom organisasjonen og livet utenfor møter vi forskjellige utfordringer med varierende grad av kontroll. Dette påvirker den enkelte og organisasjonssystemet både negativt og positivt. Organisasjonen bør se sine ansatte i perspektiv, dvs som et system og i sammenheng med det de opplever også utenfor organisasjonen. Håndtering av nedskjæringer, behov for hjemmekontor osv. er eksempler på organisasjonens forlengede arm.

I kompleks systemteori (complex systems, complex adaptive system ...) flettes de systemteoretiske nivåene sammen til et hele, eller gjøres selvrefererende (autopoeisis) som f. eks. hos Niklas Luhmann, på en måte som regulerer dynamikken mellom input, throughput, output og feedback på hvert nivå.

Å betrakte individet og organisasjonen som to selvstendige systemer i interaksjonen med hverandre minner om begrepet "interpenetration" hos Luhmann. Interpenetrasjon betyr at to

selvstendige systemer vokser inn i hverandre og kobles strukturelt sammen for å utrette eller utveksle noe. Dette skjer vanligvis ikke med makt. Det skjer gjennom meningsutveksling og delaktighet. Interpentrasjon kan føre til inklusjon. Eksklusjon derimot skjer når hvert system isolerer seg for eksempel for å reproducere seg selv (autopoeisis). Når en arbeidssøker innstilles til en jobb som nummer to, men ikke får jobben hvis nummer en avslår tilbudet, utløser dette refleksjoner rundt inklusjon og eksklusjon. Hvorfor er jeg blitt ekskludert? Nummer to bearbeider utfallet kognitivt og selvrefererende (autopoeisis) slik at livet kan gå videre.

Tradisjonell systemteori er mest opptatt av det som foregår innenfor på arbeidsplassen. Når vi omtaler nettverksbygging som skjer utenfor arbeidsplassen, er det ofte knyttet til organisasjonens behov. Det er med andre ord fremdeles ikke anerkjent at individets tilværelse utenfor organisasjonen i er nyttig for organisasjonens intern og ekstern effektivitet. Den ansatte samler krefter utenfor arbeidstiden og bearbeider egne inntrykk og erfaringer kognitivt, og blir kanskje mer effektiv på arbeidsplassen. Dette er en av hensiktene bak fastsettelse og regulering av arbeidstid og ferier. Individet forlater sin arbeidsplass, men kutter ikke alle forbindelseslinjene slik vi ofte tror. Arbeid i en organisasjon påvirker våre tanker og forventninger på en måte som gjør at vi oppfører oss annerledes innenfor enn utenfor organisasjonen.

DEL II: OKTOGRAFEN – EN MODELL FOR FORSTÅELSE AV ORGANISASJONENS ANSVARSOMRÅDER OG VIRKSOMHETESPROSESSER

En dag var Juha på tur i byen. Plutselig slo en skremmende tanke ned i ham:

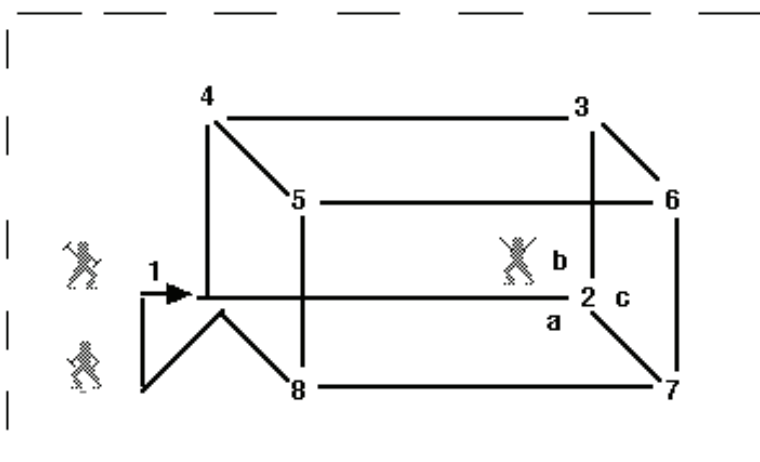
- *Hvordan kan jeg egentlig vite at jeg er meg?* Han løp inn i nærmeste butikk, rett bort til innehaveren og spurte:
- *Så du at jeg kom inn nå?*
- *Ja, selvfølgelig,* svarte butikkeieren.
- *Har du sett meg før?* spurte Juha
- *Nei,* svarte eieren
- *Hvordan kan du da vite at det var jeg som kom inn?* spurte Juha oppgitt.

Oktografen fremstiller kompleksiteten i en organisasjon gjennom delsystemer. For å bli kjent med Oktografen, skal vi først undersøke modellen som form og innhold illustrert med en kubeformet figur. Deretter ser vi på maktstrukturen i en organisasjon slik den blir fremstilt som et delsystem i Oktografen. Basis i et delsystem er tre linjer eller akser og fire begreper eller komponenter. Delsystemene befinner seg i hvert hjørne av kupen, i alt åtte delsystemer. Fem av disse utgjør Oktografens systemisk konstruksjon. De tre andre er limet som får helheten til å fungere.

Delsystemene Oktografen består av og den innebygde avhengigheten mellom dem gjør det mulig å bruke modellen som en basis for idéskaping, eventuelt lage egne modeller. Det er denne indre logikken som skiller Oktografen fra andre modeller. Vi skal nå se nærmere på Oktografen som form og innhold og deretter de enkelte delsystemene.

3. Om å forstå Oktografen som form og innhold

Tenk på en fyrstikkeske. Det som er rundt esken kalles omverdenen. Selve esken, med sine åtte hjørner, kalles organisasjonen. Hvert sett av tre linjer eller tre akser som møtes i et hjørne utgjør et delsystem i denne organisasjonen, altså åtte delsystemer. Et av disse delsystemene refererer til Organisering og styring eller maktstrukturen i organisasjonen. Fire av de syv resterende delsystemene refererer til virksomhetsprosesser og ansvarsområder i organisasjonen. De tre andre delsystemene, dvs. limet, refererer til bytteforhold mellom leder, medarbeider og endringsagent som alle må forholde seg til en ytre aktør, dvs brukeren/kunden. Sett innenfra, kan Oktografen visualiseres som et rom med åtte hjørner, fire på golvet og fire i taket.



Figur 7: Åtte hjørner og åtte delsystemer

Figuren ovenfor viser de åtte delsystemene i Oktografen. Linjene eller aksene "a", "b" og "c" som møtes i hjørne 2 viser delsystemet om maktstrukturen i en organisasjon. Omgivelsene er tegnet med stiplede linjer rundt figuren. Aktørene pendler mellom omgivelsene og organisasjonen. Mange tegner den kubeformet figuren på forskjellige

måter. I én strek tegner du først åtte liner som i figuren nedenfor med en pil for input og en for output.

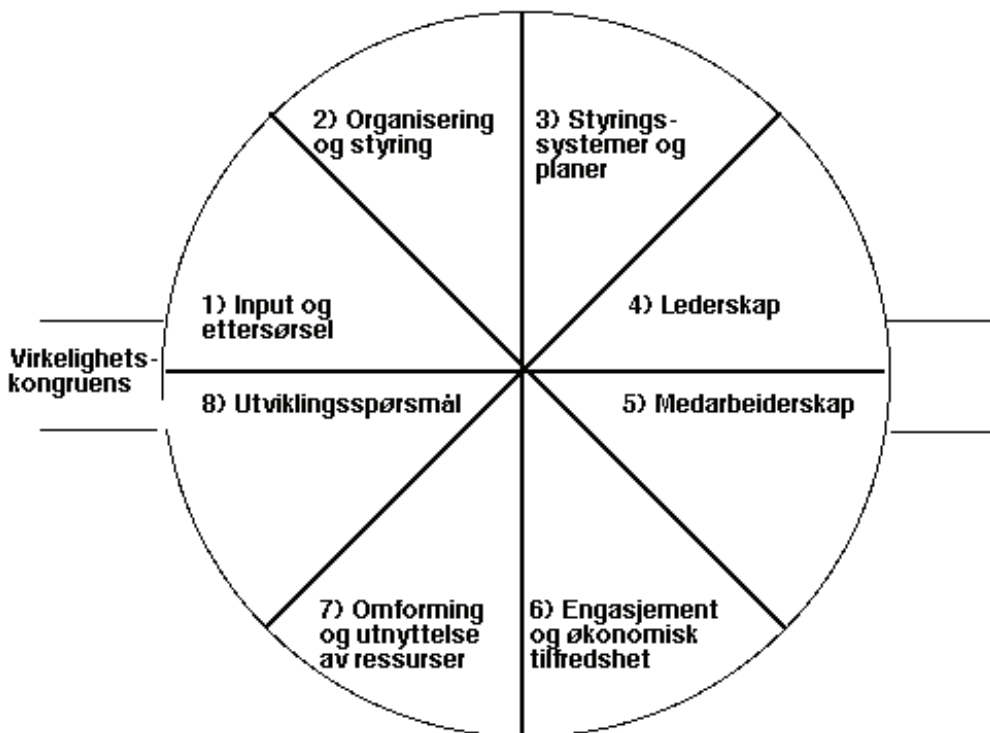


Figur 8: sekvensielle og sammenhengende tegning av Oktografen

Måten du nå har tegne figuren på (input – output) tilsvarer et saksforløp. Saksforløpet blir forklart i figur 32 som fortolker Oktografens komponenter. Selve begrepene input og output hører til Systemteorien. De andre linjene som mangler i figuren representerer etikk.

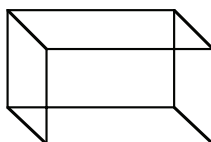
3.1 Oktografen som en kube

"Geometry enlightens the mind", sier Ibn Khaldun. En modell er en billedliggjøring og en forenkling av en kompleks virkelighet.



Figur 9: Oktografens innhold i sirkelform

Noen foretrekker sirkel for billedliggjøring. Oktografen kan fremstilles som en sirkel inndelt i sektorer som i figuren ovenfor. Men sirkelen gjør det vanskelig å illustrere avhengighetsforhold mellom begrepene i delsystemene. En kube er bedre egnet til å fremstille prosessene i Oktografen.



Figur 10: Oktografen som en naken kube

En enkel kube uten begreper kan fremstille optiske illusjoner. Hvis du fester blikket på ett av kubens hjørner i Figur 10 i ca 3 sekunder, vil

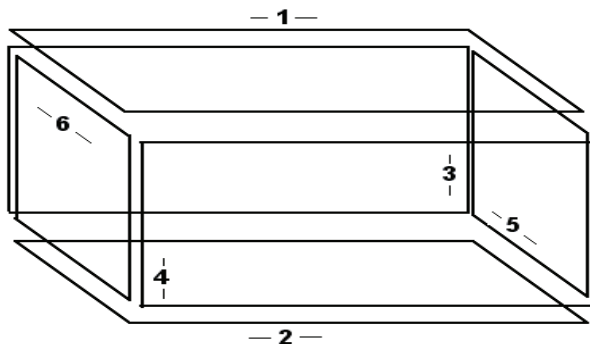
du oppleve kuben i bevegelse, dvs. at du vil vekselvis se bunnen og toppen. Men, hva tilfører denne dynamikken og dette synsbedraget modellen? Den optiske illusjonen i kuben symboliserer den skiftende dynamikken i en organisasjon.



Figur 11: Oktografens tak og golv

Oktografens tak refererer til den idémessige utformingen av overbygning i betydningen verdisyn og menneskesyn, policy og retningslinjer, målsettinger, plandokumenter, normer, regler og styringssystemer osv. Golvet derimot refererer til underbygningen der aktiviteter og virksomheter skal munne ut i produksjon av varer og tjenester.

Er det problemer på golvet, blir det mest sannsynlig også problemer i taket og vise versa. En organisasjon som ikke har harmoni mellom sine vedtatte planer og systemer og sin virksomhet, skaper problemer både for seg selv, sine omgivelser og sine ansatte.



Figur 12: Oktografens vegger

I likhet med det vi nå kaller taket og golvet har sidene og linjene i Okto grafen betydning. Figur 12 har seks sider. Her skal vi bare merke oss at veggene og linjene kan kombineres forskjellig. Siden skal vi se på detaljene. I tillegg til tak, gulv og vegger er det åtte hjørner som utgjør de dynamiske elementene i Okto grafen. I hjørnene møtes de ulike elementene i modellen. Hvert hjørne er tildelt et akronym som symboliserer en komponent i et delsystem. For å kunne betrakte Okto grafen som en dynamisk organisasjonsmodell, er det viktig å forstå hvordan komponentene er konstruert i modellen og hvordan de står i forhold til hverandre.

3.2 Okto grafens grunnsetninger og begreper

Okto grafen er bygd på prosesser og ansvarsområder rundt åtte grunnsetninger. Disse grunnsetningene er:

1. Brukernes eller kundenes input og etterspørsel er grunnlaget for organisasjonens eksistens.
2. Denne eksistensen trenger styringssystemer og planer.
3. Styringssystemene og planene er først og fremst ledelsens ansvar.
4. Til dette trenger ledelsen bidrag fra de ansatte
5. Ansattes bidrag godtgjøres med lønn og fellesskap.
6. Lønn og fellesskap påvirker produktiviteten.
7. Produktiviteten vedlikeholdes gjennom velferds- og utviklingstiltak både overfor organisasjonen, personalgruppen og brukerne.
8. Rettskaffenhet er et ideal organisasjonen bør tilstrebe både overfor ansatte og kundene eller brukerne.

Disse grunnsetningene utgjør modellens idégrunnlag og finnes i Okto grafens delsystemer.

Kolonnen til venstre i tabellen nedenfor belyser prosessforløpet f. eks. i forbindelse med saksbehandling: en sak kommer utenfra (1a), kanaliseres gjennom organisasjonen etter en bestemt struktur (2), behandles etter gjeldende styringssystemer og planer (3) og følges opp av ledere (4) og ansatte med forskjellige stiler og identiteter (5),

engasjement og økonomiske resultater (6). Saken forårsaker en bestemt ressursbruk (7), katalysere utvikling (8), og bør behandles i samsvar med brukernes behov (1i).

Akronym	Forklaring	Saksforløp (retning)
DIE [1a]	Differensiert input og etterspørsel i samsvar med demografi og lokale interesser [Input & etterspørsel].	↓
MOR [2]	Fordeling av myndighet, organisering og (om)disponering av tid, ressurser og roller [Organisering & styring].	↓
MPO [3]	Fomulering av mål, planlegging, prioritering og oppfølging [Styringsystemer & planer].	↓
LAG [4]	Lederskap, leders atferd og ansvarsgrunnlag [Lederskap].	↓
STI [5]	Solidariske grupperinger, teamressurser og individualister [Medarbeiderskap].	↓
TØR [6]	Tilfredsstillelse av behov, trivsel og økonomiske resultater [engasjement og økonomiske resultater].	↓
ROM [7]	Omfoming og utnyttelse av ressurser og mestring av arbeidsoppgaver [Omfoming & utnyttelse av ressurser].	↓
TUR [8]	Profilering av tilbud til brukere og utvikling av magterielle og menneskelige ressurser [Utviklingsspørsmål].	↓
KOS [1i]	Kongruens mellom organisasjonens virksomhet og omverdenen [Virksomhetskongruens]	↓

Figur 13: Forklaring av Oktografens akronymer (se også vedlegg 1)

Vi skal nå se nærmere på Oktografens akronymer.

- **DIE** (Input & etterspørsel) i tabellen ovenfor står for differensiert input og etterspørsel i samsvar med demografi og lokale interesser. Dette punktet i modellen dekker input generelt. For en kommune vil dette være skatter, avgifter og andre ressurser. Etterspørsel refererer til krav fra innbyggerne og omgivelsene ellers. Disse er midler, behov og krav som varierer i tid og rom i samsvar med den politiske

situasjonen, antall innbyggere, deres alder, økonomi osv. Rollesettet som er innebygd i DIE er: økonomisk aktør, velger, bruker/kunde, tilbakemelder o.l.

- MOR (organisering & styring) står for fordeling av myndighet, organisering og (om)disponering av ressurser, tid og roller. Det referer til alt som har med organisasjonsform, jobbeskrivelser, organisasjonskart osv. Når ansatte i en organisasjon skal betraktes ut fra deres stillinger, plasseres de under MOR. Rollesettet som er innebygd i MOR er: bemyndiget individ, saksbehandler, problemløser, ressursperson o. l. MOR alene er en Oktograf i miniatyr.

- MPO står for formulering av mål, planlegging, prioritering og oppfølging og dekker alt som har å gjøre med de overordnede styringssystemene i en organisasjon, f. eks. visjoner, intensjoner, plandokumenter og kortsiktige og langsiktige strategier. MPO er beslektet med MbO (Management by Objectives). MPO er plassert på taket i Oktografen for å skille mellom planlegging på overordnet nivå og iverksetting på lavere nivåer. Rollesettet som er innebygd i MPO er: Systemanalytiker, planlegger o.l.

- LAG står for lederskap, leders atferd og ansvarsgrunnlag. LAG refererer til to dimensjoner hos lederen: den psykososiale dimensjonen og planleggingsdimensjonen. LAG plasseres på taket i Oktografen og knyttes direkte til MPO, STI og DIE gjennom planlegging, konflikthåndtering, teambygging, anerkjennelse, rådgiving, delegering og informasjonsformidling samt brukerne. LAG er ellers beslektet med de fleste komponentene i Oktografen alt etter sammenhengen lederatferden knyttes til. Rollesettet som er innebygd i LAG er: beslutningstaker, kontaktskaper, konflikthåndterer, mentor, informasjonsformidler, ansvarlig for endringsarbeid o.l.

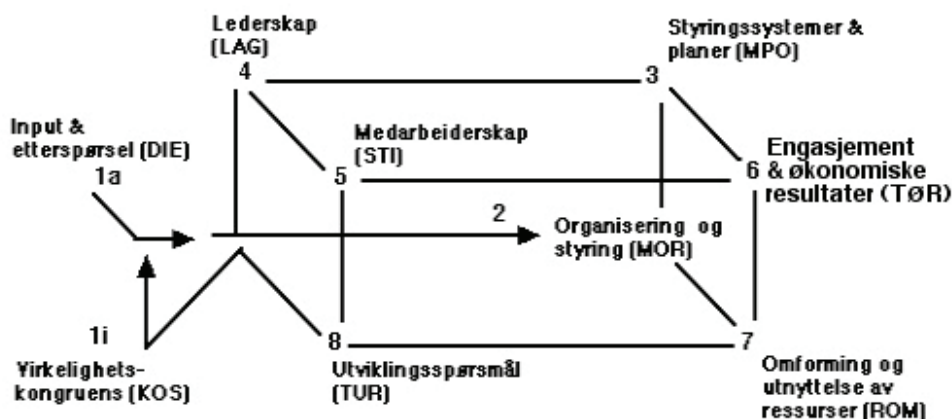
- STI står for solidariske grupperinger, teamressurser og individualister. STI har en psykososial vinkel. Ansatte kan være solidariske, teambyggere eller individualister. Ved sammensetning av grupper og undergrupper med individer med spesifikke interesser og

individuelle egenskaper, vil dette bli betraktet ut fra STI. I likhet med LAG er STI plassert på taket i Oktografen og er direkte koblet til LAG, TØR og TUR og ellers til alle de andre komponentene i Oktografen. Rollesettet som er innebygd i STI er: Individet som et psykososialt vesen.

- TØR står for tilfredsstillelse av behov, trivsel og økonomisk resultater. TØR har tre dimensjoner. Den første gjelder trivsel og tilfredsstillelse av behov på individplan. Den andre gjelder den enkelte som tenkende vesen og ønsker om å forstå andres måte å resonnerer på, også økonomisk. Den tredje dimensjonen er en konsekvens av de to andre. Med andre ord, den ansatte skal trives, tilfredsstill sine behov og forstå ledelsens økonomiske resonnering for på denne måten å kunne stå for organisasjonens økonomiske resultater. TØR er plassert på taket i Oktografen for å differensiere mellom visjoner og strategier på overordnet plan og implementering på lavere nivåer. Rollesettet som er innebygd i TØR er: medbestemmelsesberettiget person, individet som et sosialt vesen, økonomisk resonnerende individ o.l.
- ROM står for omforming og utnyttelse av ressurser samt mestring av arbeidsoppgaver. ROM gjelder produksjonsprosessen og har to sentrale dimensjoner. Den første gjelder produksjon av varer og tjenester. Den andre gjelder mestring av arbeidsoppgaver knyttet til denne produksjonen. Rollesettet som er innebygd i ROM er: produsent, spesialisert medarbeider o.l.
- TUR står for profilering av tilbud til brukere og utvikling av interne materielle og menneskelige ressurser. Utviklingstiltak betraktes her fra organisasjonens og den ansattes vinkel når det gjelder utvikling av materielle og menneskelige forhold, og fra brukerens vinkel når det gjelder utvikling av tilbud og tjenester. Rollesettet som er innebygd i TUR er: utviklingsinteressert og kompetanseberettiget person, kreativ tenker, endringsagent, konsulent o.l.
- KOS står for kongruens eller samsvar mellom organisasjonen og samfunnet rundt. Dette akronymet har et ideologisk preg som tilsier at en organisasjon bør leve i samsvar med omverdenen. Rollesettet som

er innebygd i KOS er: økonomisk aktør, velger, bruker/kunde, tilbakemelder osv. KOS er knyttet til output og outcome. Det motsatte av KOS er DIE som refererer til Input og etterspørsel.

Oktografens akronymer er forsøksvis konstruert mnemoteknisk for å gjøre dem letter å huske. I Figur 14 er akronymene plassert i parenteser. Legg merke til rekkefølgen av akronymene fra 1a (Input & etterspørsel) og til 1i (virksomhetskongruens) som tilsvarer outcome. Ethvert akronym blir betraktet ut fra sin logiske plassering i kubens sammenheng. Det kan være nyttig å reflektere over akronymene i figur 14 nedenfor på to måter, ved å følge nummereringen fra 1a til 1i, og ved å studere komponentene som utgjør taket og deretter de som utgjør golvet.



Figur 14: En forenklet Oktograf

Vi skal nå bruke Oktografen som assosiasjonsverktøy. Forestill deg at du er leder for en gruppe der medlemmene sliter med dårlig effektivitet. Du står i LAG. Du skal finne fram til egne ideer om hvordan du kan få gruppen til å arbeide effektivt. Du beveger deg fra LAG fram og tilbake mellom akronymene og assosierer fritt inntil du har vært innom alle. Ved hvert stoppested skal du svare på følgende

spørsmål: Hva kan jeg hente herfra for å påvirke gruppens effektivitet? Når du er ferdig med en runde med frie assosiasjoner, kan du ordne dataene ved hjelp av MØVK for å finne hvor tyngdepunktet av problemene ligger. Resultatet bearbeider du gjennom en eller flere av de fire prosessene i Oktografen. Makt i MØVK har tyngdepunktet i knyttet til beslutningsprosessen. Økonomi eller tap og vinning og virksomhet eller aktivitet har tyngdepunktet i produksjonsprosessen. Kunnskap i MØVK har tyngdepunktet i kommunikasjonsprosessen og/eller innovasjonsprosessen. Vi skal etter hvert se nærmere på disse prosessene, men først skal vi se på den innebygde avhengigheten mellom Oktografens punkter og linjer.

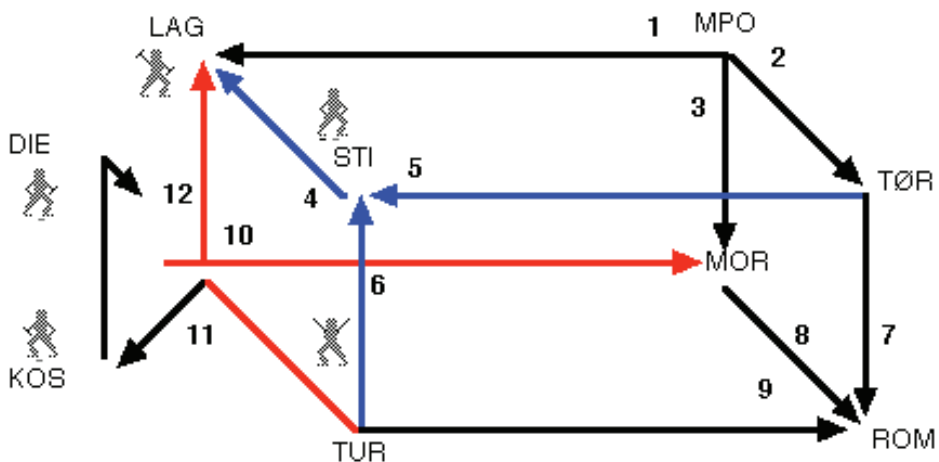
3.3 Avhengigheten mellom Oktografens akronymer

Å motta en pil betyr å bli påvirket av pilens avsender. For å vurdere påvirkningen på mottakeren, må vi undersøke senderen og senderens motiver. Det er mulig med piler i to retninger ($\leftarrow \rightarrow$), men da bør hver pilretning være argumentert.

I Figur 15 nedenfor leser vi at MOR (Organisering og styring) er avhengig av DIE (Input og etterspørsel). Avhengighetsrelasjonen skrives slik: $DIE \rightarrow MOR$. Vi ser at DIE påvirker MOR. Påvirkning kan føre til avhengighet. Måten input og etterspørsel fra brukerne strømmer inn til organisasjonen på, påvirker fordeling av myndighet, organisering og omdisponering av ressurser. De ansvarlige i organisasjonen må derfor granske omfang og betydning samt sammensetning av input og etterspørsel (DIE) for å justere organiseringen.

Snur vi pilen ($DIE \leftarrow MOR$) ser vi at organisasjonen kontrollerer Input og etterspørsel som i monopoltilfeller.

En innføring av Oktografens akronymer i hele kuben basert på avhengighetsrelasjonene mellom dem gjør at modellen får åtte faste delsystemer.



Figur 15: Oktografens delsystemer og tilhørende komponenter

Hvert delsystem i Oktografen består av et hjørne og tre linjer. Linjene eller aksene knytter delsystemene sammen. I figur 15 består delsystemet "Organisering og styring" av linene 10, 3 og 8 som knytter hjørnet MOR til hjørnene DIE, MPO og ROM. Dette delsystemet beskriver maktstrukturen i Oktografen.

I enhver organisasjon er det noen som fatter beslutninger på overordnede nivå og kommuniserer dem til andre. Andre iverksetter beslutningene. Endringsagenten tar seg av fornyelsesarbeid. Basert på figuren 16 er delsystemene eller prosessområdene ordnet i følgende to kategorier:

Virksomhetsprosessene er:

- Beslutningsprosess (aksene: 1, 2 & 3).
- Kommunikasjonsprosess (aksene: 4, 5 & 6).
- Produksjonsprosess (aksene: 7, 8 & 9).
- Innovasjonsprosess (aksene: 10, 11 & 12).

Kraftsentrene er:

- Organisering og styring (MOR: aksene 3, 8 & 10).
- Lederskap (LAG: aksene 1, 12 & 4).
- Engasjement og økonomiske resultater (TØR: aksene: 2, 5 & 7).
- Utvikling av ressurser (TUR: aksene 6, 9 & 11).

Viktige merknader:

Diskusjonen av hvert delsystem starter i delsystemets hovedhjørnet. Deretter tar vi for oss de tre andre hjørnene og avhengighetsrelasjonene mellom dem. Til slutt diskuterer vi tilleggsrelasjonene som kobler sammen delsystemets endepunkter og hvordan de blir påvirket av andre relasjoner i Oktografen.

Betydningen av akronymene i et delsystemet finnes i vedlegg 1. Alle delsystemene er visualisert som en liten kube for å lokalisere dem i Oktografen. Det er en forutsetning at du har konsultert Figur 33 for å se hvordan et delsystem er konstruert (se også fortolkningskriteriene i vedlegg 1).

Diskusjonen nedenfor tar for seg strukturen i delsystemet Organisering og styring og deretter følger temaet "Organisasjonsstruktur og aktørperspektiver".

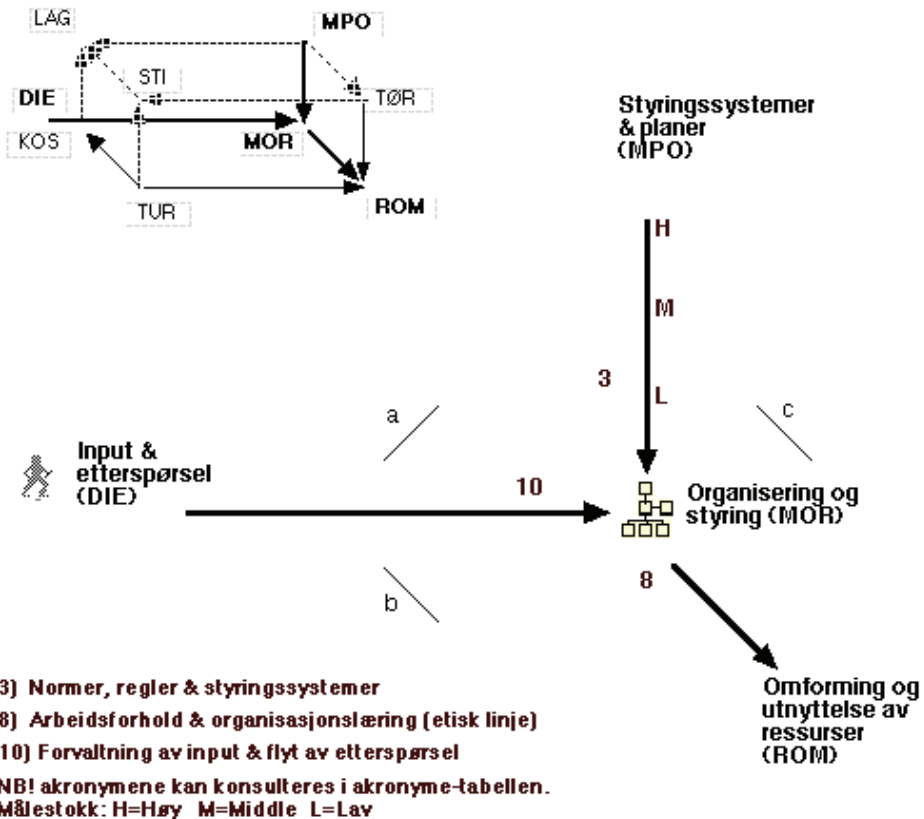
4. MAKTSTRUKTUREN I ORGANISASJONSSYSTEMET OKTOGRAFEN

En dag ble det brann i huset til Juha. Vennene hans så det og løp for å varsle. Juha tok det hele med ro og sa:

- Dere må snakke med min kone. Vi har avtalt at jeg har ansvaret for alt utendørs og hun tar seg av huset.

Moralen er: en dårlig fordeling av makt og myndighet kan få dramatiske konsekvenser.

4.1 Strukturen i delsystemet Organisering og styring



Figur 16: Strukturen i delsystemet "Organisering og styring"

Delsystemet "Organisering og styring" belyser maktstrukturen i organisasjonssystemet Oktografen. Delsystemet låner en akse fra beslutningsprosessen, produksjonsprosessen og innovasjonsprosessen. Kommunikasjonsprosessen er ikke tatt med fordi den egentlig ikke har noe direkte makt og styring å gjøre.

Før diskusjonen av delsystemets komponenter, kan det være nyttig med et lite eksperiment. Med utgangspunkt i en organisasjon eller en arbeidsplass du kjenner til, grader med høy, middels eller lav viktighet aksene nr. 3, 8 og 10 som er forklart nederst i figuren.

Marker graderingen i den lille kuben. Reflekter så over etiske prinsipper som gjelder i akse nr. 8 om Arbeidsforhold og organisasjonslæring og se om dette endrer graderingen av de andre linjene. Bruk hvordan og hvorfor for å grunngi endringene. Dette eksperimentet kan eventuelt gjentass i alle delsystemer.

Hovedhjørnet i delsystemet er Organisering og styring (MOR). Det står for ”fordeling av myndighet, organisering og (om)disponering av ressurser, tid og roller”. MOR refererer til stillingsinnehavere slik det fremgår av et organisasjonskart, men også til organisering og regulering av forhold som kobler dem sammen.

Delsystemets tre andre hjørner er:

- Input og etterspørsel (DIE),
- Styringsystemer og planer (MPO) og
- Omforming og utnyttelse av ressurser (ROM).

Et delsystem kan forklares oppgavemessig, men også rolle- og relasjonsmessig. Rollen som økonomisk aktør, bruker eller kunde er innebygd i DIE. I MPO er innebygd rollen som planlegger og plantolker, og i ROM rollen som produsent og spesialist på bestemte arbeidsoppgaver (se også figur 31 om aktørenes rolleskifte i vedlegg 1).

Akser og relasjoner i delsystemet Organisering og styring er:

- 10. DIE → MOR
- 8. MOR → ROM
- 3. MOR ← MPO

4.1.1 Anvendelse av delsystemet

La oss anvende delsystemet på et alminnelig forekommende problem som lyder slik: ”Organisasjonskartet stemmer ikke med terrenget”. Delsystemets faste avhengighetsrelasjoner (8, 10 og 3) kan brukes til å reflektere over uttalelsen.

Lokalisering: Problemet i seg selv, dvs et dårlig tilpasset organisasjonskart, lokaliseres under Organisering og styring (MOR), selve hovedhjørnet i delsystemet (se Figur 16).

Når fordeling av myndighet og (om)disponering av ressurser, tid og roller, slik det uttrykkes i MOR, ikke stemmer med oppgavene de ansatte har i det daglige, kan dette være problematisk.

Utforming av organisasjoner og deres formelle strukturer er blant de mest omtalte temaene i litteraturen. Hva folk gjør, hvordan de gjør det, styringssystemene og planene de følger, stabiliteten, variasjonen og forutsigbarheten rundt det de gjør avspeiler valg av struktur, verdisyn og menneskesyn. Organisasjonskart fremstiller en type struktur. Noen vil hevde at de sjelden har hatt noe med sitt organisasjonskart å gjøre. Til dette er å si at ingen organisasjon er uten struktur selv om den ikke er grafisk fremstilt.

Strukturen påvirker aktørenes atferd og holdninger ved å fremstille hvor en oppgave hører til, hvem som har styringsrett fra et hierarkisk nivå til et annet, og med hvilke beslutningsspenn. Når en beslutning som er fattet på et høyere nivå går gjennom andre og tredje nivå uten å endres, sier dette noe om beslutningsspenn og om strukturtilpassning. Å fremstille veiene på et kart, vil ikke bare hjelpe ansatte til å orientere seg, men også lette forutsigbarheten. Spørsmålet om organisasjonskart er et spørsmål om bevissthet om oppgave- og maktfordelingssystemet i organisasjonen.

I relasjon nr. 10 (DIE→MOR) er fordeling av myndighet, ressurser og roller, avhengig av Input og etterspørsel. Dette påvirker den oppgavemessige siden av saken. Rollemessig tilsier den samme relasjonen at stillingsinnehavere blir påvirket av ønsker og krav fra investorer, brukere og kunder.

Snur vi pilen i relasjon 10 (DIE←MOR), vil Input og etterspørsel gjøres avhengig av Organisering og styring. Midlene som allokteres eller framskaffes og hva folk krever fra organisasjonen blir avhengige av intern organisering og styring. Rolle- og relasjonsmessig vil stillingsinnehavere her får større påvirkningskraft fordi investorer, brukere og kunder er avhengige av dem. Oppgavemessig betyr dette at

fordeling av myndighet og allokering av ressurser gjøres ut fra politiske eller sosiale hensyn, slik det skjer i monopolsituasjoner. I politisk styrte organisasjoner vil dette implisere to sett organisasjonskart, et politisk og et administrativt.

Akse 10 som binder relasjonsleddene sammen heter "forvaltning av input og flyt av etterspørsel". Dersom organisering og styring er effektiv, skal saker kunne flyte riktig fram til rette instans, dvs til den som har fått tildelt myndighet og ressurser for å arbeide med saken. Organisasjonskartet bør fremstille slike oppgave- og autoritetsforhold.

For at ansatte skal kunne yte tjenester til diverse brukergrupper med diverse forutsetninger, må de vite hvem krever hva, fra hvilket ståsted, hvordan formuleres eller stilles kravene og hvordan kan de imøtekommes. I store og mellomstore organisasjoner, vil dette nødvendiggjør for eksempel et eget informasjonskontor, kundesenter eller servicesenter.

Et akterutseilt organisasjonskart kan ha en negativ effekt på produktiviteten, fordi mange ikke vet hva et organisasjonskart egentlig innebærer og velger å betrakte sitt kart som et pynteobjekt. Særlig i forbindelse med endringer i roller og oppgaver og omorganiseringer at det viktig at kartet er riktig, men også i det daglige for å holde orden på fordelingsmekanismene.

Basert på relasjon nr. 10, vil en granskning av et organisasjonskart kunne starte med å kontrollere fordeling av myndighet, ressurser og roller (arbeidsdeling) og sammenholde dette med endringer i arbeidsoppgaver og tjenesteyting over tid. Men en organisasjon er også et produksjonssystem.

I relasjon nr. 8 (MOR→ROM) er utnyttelse av ressurser i produksjon av varer og tjenester avhengig av Organisering og styring. Dette påvirker også den enkeltes muligheter til å utnytte ressursene.

Ved å snu pilen i relasjon nr. 8 (MOR←ROM), ser vi at Organisering og styring er avhengig av utnyttelse av ressurser. Den omvendte relasjonen blir særlig tydelig i forbindelse med omorganisering eller nedkjæring.

Akse nr. 8 som binder relasjonsleddene sammen heter Arbeidsforhold og organisasjonslæring — en av Oktografens fire

etiske akser. Etikken rundt akse nr. 8 ligger i ledelsens vilje og bevissthet om nytteverdien av å sikre blant annet arbeidsforhold. Gjennom å sikre arbeidsforhold for ansatte som produsenter og spesialister, vil produksjonen kunne bli påvirket i positiv retning. Slik påvirkes også evnen til å lære, planlegge og mestre arbeidsoppgaver.

Bevissthet om maktfordelingsmekanismer hos de ansatte kan i slike situasjoner føre til forbedringer eller ende med motstand mot endring. Et maktfordelingssystem og et produksjonssystem bør ha som utgangspunkt og referanseramme en overordnet policysystem.

I relasjon nr. 3 (MOR←MPO) er Organisering og styring, i betydning fordeling av myndighet, ressurser og roller, avhengig av gjeldene styringssystemer og planer. Akse nr. 3 som kobler relasjonsleddene sammen heter "normer, regler og systemer".

Oppgavemessig forutsetter dette at arbeid gjøres i samsvar med ordlyden i overordnede planer og systemer og ikke etter den enkeltes forgodtbefinnende. Hvilke løsninger som anses som akseptable vil bero på overordnede styringssystemer og planer. Rolle- og relasjonsmessig tilsier dette at klarhet i fordeling av myndighet, ressurser og roller bør være i forhold til de samme styringssystemene og planene. Det samme gjelder hvem som har rett eller plikt til å være talsmann i bestemte situasjoner eller uttale seg om bestemte forhold på vegne av organisasjonen.

Selv om relasjon nr. 3 ikke eksplisitt nevner noe om medvirkning og involvering, er dette innebygd i MPO (se under Beslutningsprosess).

Ved å snu pilen i relasjon nr. 3 (MOR→MPO), gjøres Styringssystemer og planer avhengige av Organisering og styring. Dette kan beskrive en organisasjon med lite proaktiv planlegging der arbeid styres fra dag til dag. En slik situasjon bør bare forekomme i små organisasjoner som ikke legitimerer en egen planleggingsfunksjon der eierne har både plan og kart i hodet.

Grunnrelasjonene 10, 8 (etisk) og 3 i delsystemet "Organisering og styring" lyder slik: Det er gjennom et godt arbeidsmiljø at produksjon av varer og tjenester blir effektiv i en lærende organisasjon. Men for at dette skal skje, må flyt av input og etterspørsel forvaltes riktig, og

gjeldende regler, normer og systemer respekteres av alle. Grunnrelasjonene viser at hovedtyngden ligger egentlig rundt Styringssystemer og planer (MPO) og hvor legitime disse er hos organisasjonens ansatte.

4.2 Organisasjonsstruktur og aktørperspektiver

Innlegget nedenfor skal belyse organisasjonsstruktur med utgangspunkt i stoff fra litteraturen og uten å understreke detaljene i delsystemet i figur 16.

4.2.1 Strukturproblemer

Organisasjonsmodeller er ofte tilpasset et system for fordeling av ansvar og myndighet, rettigheter og plikter slik at stillingsinnehavere blir i stand til å utnytte sine ressurser best mulig.

Problemer som er forbundet med organisasjonsstrukturen kan skyldes mangel på effektiv arbeidsdeling, vanskeligheter med å tilpasse

strukturen til utviklingstendensene, feilplassering av funksjoner, mangel på hensiktsmessig gruppering av oppgaver, uklart skille mellom linje og stab og mangel på prosedyrer for kontroll og vurdering.

En konflikt mellom stab og linje kan f. eks. skyldes at linjen ikke lager klare spesifikasjoner til staben. Staben, vil da kunne fungere som leverandør av premisser i stedet for å være et sideordnet konsultativt organ. Å spesifisere linjens krav til staben, stadfester arbeidsdeling mellom rådgiving og styring. Makt og myndighet, kompetansestridigheter og autoritetsforhold blir ofte håndtert gjennom å justere eller endre organisasjonsstrukturen.

4.2.2 Myndighetsforhold og organisasjonsstruktur

En organisasjonsstruktur bygges opp basert på måten de forskjellige avdelingene skal forholde seg til hverandre på, dvs formen for å ordne myndighetsforholdene. Myndighetsforholdet blir vanligvis ordnet etter:

- Linjeprinsippet der hver person har én sjef
- Det funksjonelle prinsippet der hver person har forskjellige funksjoner og en overordnet fagspesialist for hver funksjon
- Stabsprinsippet der sideordnede, rådgivende organer kobles til bestemte funksjoner innenfor organisasjonen
- Matriseprinsippet der basisorganisasjonen og matrisefunksjoner kombineres og samordnes
- Nettverksprinsippet med fjernkontor, frie arbeidsdager og delte kontorplasser.

En organisasjon må med jevne mellomrom vurdere strukturen for å sikre at den er tilpasset virksomheten. Valg av organisasjonsformen bestemmer fordeling av autoritet, lengden på autoritetslinjene, antall personer per sjef, informasjonsflyt, tilstedeværelse, form for tilgjengelighet osv. Formen tilsier en viss atferdsmessig regularitet for å kunne forutsi hva aktørene skal gjøre eller hvordan de skal fungere oppgavemessig, rolle- og relasjonsmessig.

Når formen er valgt, i tråd med overordnede planer og systemer, vil aktørene vite hvordan de bør håndtere hverandre og hvordan saker og ting strømmer dit de skal i organisasjonen. Strukturen kanalisere ansattes atferd i en bestemt retning.

Det mest sentrale omkring oppbygging av en struktur er hvordan den tenkes spesialisert og koordinert, og hvilke incitament for læring er innarbeidet i strukturen gjennom fordeling av oppgaver og myndighet og omdisponering av ressurser, tid og roller.

Morten Egeberg (1984) omtaler "Formell normativ struktur" som et system av virkemidler og forventninger som knytter seg til aktørene i organisasjonen. Formell vil si upersonlig (dvs regler, forskrifter, lover o.l.), mens normativ sier noe om normene, dvs hvem som har rett og/eller plikt til å være rolleinnhaver, hva slags problemer en bør eller må ta stilling til, typer løsninger som er akseptable, og hvordan organisasjonen imøtekommer sine utfordringer. Formell normativ struktur manifesterer seg gjennom kart, instruksjoner, konvensjoner og rettigheter.

Dersom rasjonaliteten ligger i organisasjonen som sådan og ikke i den enkeltes personlige følelser, snakker Morten Egeberg om et

rasjonelt organisasjonsperspektiv. Et naturlig organisasjonsperspektiv derimot belyser to varianter av faktisk atferd. For det første at organisasjonen ikke bare er et instrument for måloppnåelse, men også er vet mål i seg selv, og for det andre at faktisk atferd først og fremst bestemmes av forhold i organisasjonens interne og eksterne omgivelser. I en organisasjon bygd som er et løstkoplet system, blir det uklart hvem som har rett og plikt til å delta i beslutningsprosessen, hva som betegnes som viktige problemer, og hva som anses som gode løsninger (Egeberg 1984).

Mer moderne organisasjonsformer blir kombinert fra de tre ovennevnte organisasjonsperspektivene. Vi er alle avhengige av noe eller noen i vårt arbeid, alt etter hvor vi befinner oss i systemet.

Å gjenetablere en organisasjonsstruktur starter med en systematisk gjennomgang av oppgaver og ansvar som er tillagt bestemte stillinger. Antall avdelinger og underavdelinger, deres størrelse og lokalisering, oppgavesortering m.m. blir kartlagt. Dataene blir så klassifisert og analysert for å bestemme organisasjonsformen. Sammenligning med nærliggende organisasjoner kan avsløre forskjeller og alternativer. En grafisk fremstilling vil til slutt visualisere gjensidige, direkte og indirekte autoritets- og avhengighetsforhold.

4.2.3 Bevissthet om hierarkiske plassering

Et informativt kart er mer enn bare geometriske illustrasjoner ved hjelp av bokser og linjer. Fra kartet bør en i grove trekk kunne stipulere antall stillinger, budsjett og ansvarsområder og ledelsesstruktur. Plassering på kartet av oppgaver som griper over mange sektorer, f. eks. personalansvar og informasjonsteknologi, kan fortelle om interessen for teknologisk tilpasning og utvikling av ansattes kompetanse.

En stillingsinnehaver som er bevisst sin plass på organisasjonskartet, kjenner til relasjonene som den hierarkiske plasseringen skaper, er selv avhengig av bestemte relasjoner, planer og systemer og av å imøtekomme etterspørselen fra bestemte brukere. En slik person kan dessuten avsløre problemer som selve strukturen er skyldig i og skille dem fra andre som skyldes forhold mellom ansatte

eller mellom ansatte og ledelsen. Mangel på bevissthet om ens egentlige plass på organisasjonskartet kan forstyrre flyt av arbeid, svekke interne systemer og gjøre prinsippet om representasjonen overflødig.

Den ansattes faktiske atferd blir bestemt av hvordan styringsretten blir praktisert, hva man er avhengig av i sin stilling og hvor bevisst ledelsen er slike påvirkningslinjer. En organisasjon er ikke lenger det samme som et hierarki hvor noen er ledere og andre blir ledet. I dag selger de fleste av oss sin kompetanse og arbeidskraft i et forholdsvis åpent marked.

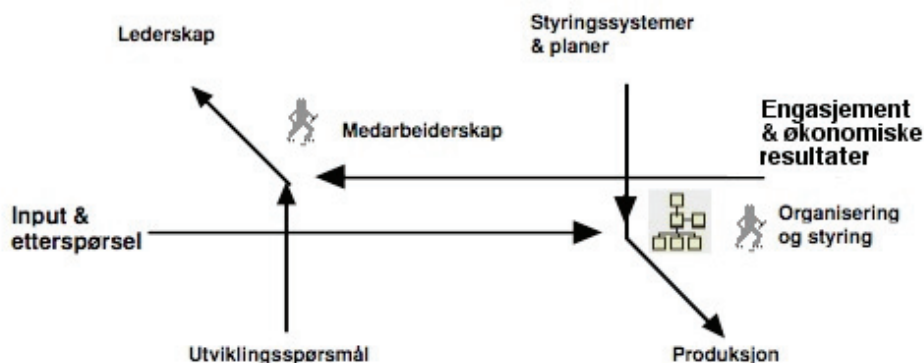
Organisasjonsform og -struktur påvirker organisasjonslæring. Når en organisasjon har lært hvordan den kan oppnå enkelkrets- og dobbelkretslæring (Argyris & Schön 1974), har den muligheter for deuterolæring (Moxnes), dvs å lære seg å lære.

"Vi tenker ikke på alternativer til hierarki eller på hvordan vi kan forbedre organisasjonen gjennom planlagt forandring og organisasjonsutvikling (Herbst 1977 og Thorsrud og Emery 1969). Vi tenker heller ikke på organisasjoner som et system for å ordne maktrelasjoner, konflikter og forhandlinger. Vi pleier å akseptere eksisterende, hierarkiske former som gitte og uforanderlige". (Elden 1986: 227). Slike holdninger fratår oss bevissthet om hierarkisk plassering.

Alle systemer, både systemet vi arbeider i og det vi lever i, har en viss struktur og en innebygd dynamikk med både skjulte og synlige sider. Det mest unike systemet vi kjenner til er mennesket. I motsetning til alle andre vesener har mennesket evnen til å tenke og til å ta selvstendige beslutninger. Et individ er et systemisk, dvs et organisk hele.

Figuren nedenfor illustrerer motsetningene mellom individer innenfor en organisasjon eller en arbeidsplass. Høyre side av figuren viser elementene som inngår i den mer hierarkiske siden av organisasjonen: input og etterspørsel, organisering og styring, systemer og planer fører til produksjon. Venstre side av figuren viser elementene ved den kommunikative siden av organisasjonen:

medarbeiderskap, Engasjement og økonomiske resultater, utviklingsspørsmål og lederskap.



Figur 17: Den ansatte del av en struktur og en psykososial gruppe.

Individ og organisasjon er selvstendige systemer som regulerer interaksjonsdynamikken innbyrdes. På min arbeidsplass, regulerer jeg mitt forhold til mine medarbeidere alene (se Medarbeiderskap). Men det er visse ting jeg ikke makter å gjøre noe med. Det kan gagne både meg og min arbeidsplass at disse sakene tas hånd om av systemet.

Vi har tidligere sagt at kommunikasjon ikke nødvendigvis er innebygd i lederansvaret, men er likevel en av lederens viktigste og vanskeligste oppgaver. Figur 17 kombinerer delsystemet Organisering og styring (Figur 16) med delsystemet kommunikasjonsprosessen (figur 18). I figur 17 står STI som det motsatte av MOR. Dette fordi alle ansatte, uansett hierarkisk plassering, er stillingsinnehavere under MOR. Under STI står de som solidariske grupperinger, teamressurser og individualister. Ved å koble maktstrukturen i organisasjonssystemet Oktografen til kommunikasjonsprosessen, fremhever vi de psykososiale og kommunikative problemene som ofte oppstår mellom organisasjonen og dens ansatte og mellom ansatte innbyrdes.

Verbal kommunikasjon omfatter enhver uttalelse eller ethvert ønske som uttrykkes muntlig. Verbal kommunikasjon er det første og ”noble” skrittet i formidling av tanker og ideer, men også av kunnskaper og opplysninger.

Skriftlig kommunikasjon kommer på annen plass. Den angår formidling av tanker til mennesker som er fjerne fra oss eller som ikke lever i vår tid (Khaldun, vol. III, p.281-282). Ikke-verbal kommunikasjon utenom det skriftlige er alt meningsbærende i vårt symbolrike moderne samfunn.

Luhmann sier at ”samfunn er kommunikasjon” og beskriver kommunikasjon som syntesen mellom tre utvelgelser (Luhmann 1990):

- (1) Informasjonen
- (3) Uttalelser (Mitteilung) og
- (3) Behov for forståelse.

Nummer (1) og (2) stammer fra Ego, den som meddeler. Nummer (3) uttrykkes av Alter, den som mottar. Men kommunikasjon er selektiv og kan ikke overføres i sin helhet som en vare. Dette fikk Luhmann til å introdusere begrepet ”Double contingency” eller ”betinget forståelse” (en tosidig kognitiv påvirkning i kommunikasjonsøyemed mellom sender og mottaker). Når en person eller et system (Ego) henvender seg til en annen på en bestemt måte, må personen ta i betraktning hvordan det andre systemet eller den andre personen (Alter) vil motta og tolke uttalelsen. Ego er avhengig av Alter og Alter er avhengig av Ego. Mottakeren reduserer selv kompleksiteten rundt en verbal formidling og velger ut det som gir mening. I kommunikasjonsøyemed, må Ego gjøre seg selv forutsigbar for Alter og omvendt. Derfor er det umulig for en person å få direkte kjennskap til seg selv uten andres tilbakemeldinger (Se også Juhari-vinduet).

Verbal kommunikasjon har alltid vært det aller viktigste redskapet for å tilegne seg og mestre kunnskap, altså et didaktisk verktøy (Khaldun, 1958, vol. III: 292-293). Luhmann fremhever verbal kommunikasjon mellom Ego og Alter ansikt til ansikt og med forståelse som høyere mål. Siden skriftlighet er institusjonalisert i vår

del av verden, får muntlig kommunikasjon også en symbolsk og en psykososial betydning og ikke bare en didaktisk.

For en leder er både skriftlig og muntlig kommunikasjon like viktige. En av lederens sentrale oppgaver er å fungere som informasjonsformidler og også som konflikthåndterer. På arbeidsplassen er den sosiale kommunikasjonen (å slå av en uformell prat med noen) også viktig ved siden av den formelle. I kommunikasjon må man være forberedt på å lykkes og mislykkes.

5. DELSYSTEMET KOMMUNIKASJONSPROSESSEN

Følgende to anekdoter illustrerer utfordringene som forbindes med kommunikasjonsprosessen:

Anekdote 1:

Det var natt og klart måneskinn. Plutselig våknet Juha. I haven fikk han plutselig øye på en hvitkledd skikkelse.

- *Kone, gi meg min bue og pil*, hvisket han.

Konen gjorde som han sa. Juha siktet på skikkelsen og skjøt. Men så kom han til å tenke på konsekvensene, ble redd, stengte huset nøye og gikk tilbake for å sove. Neste morgen gikk han forsiktig ut i hagen.

Der oppdaget han sin egen ødelagte kjortel som hang til tørk. Da falt han på kne, så opp mot himmelen og sa lettet:

- *Takk, Gud, for at Du reddet meg. Jeg kunne jo ha vært inne i kjortelen.*

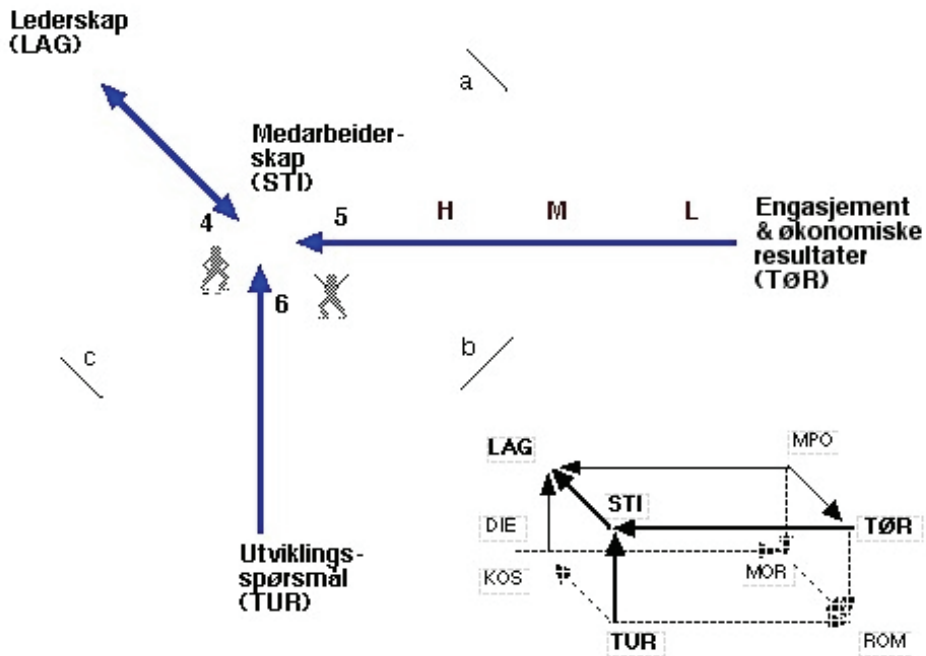
Anekdote 2:

- *Hvordan blir man vis?* spurte en mann en dag Juha.

- *Lytt alltid nøye til dem som kjenner deg. Og hvis noen lytter til deg, så lytt like nøye til hva du selv sier.*

Vi skal nå se på vi delsystemet Kommunikasjonsprosessen og deretter temaet ”Medarbeideransvaret – påvirkninger og følelsesprosesser”. (se fortolkningskriteriene i vedlegg 1).

5.1 Strukturen i delsystemet Kommunikasjonsprosessen



4) Medarbeideransvar

5) Økonomi & behovsdekning

6) Samarbeid og utvikling av sosiale relasjoner (etisk linje)

NB! akronymene kan konsulteres i akronyme-tabellen.

Målestokk: H=Høy M=Middle L=Lav

Figur 18: Strukturen i delsystemet kommunikasjonsprosessen.

Aksene i dette delsystemet brukes *ikke* i de andre delsystemene. Kommunikasjonsprosessen er overveiende selvstendig.

Hovedhjørnet i delsystemet kommunikasjonsprosessen er STI som står for solidariske grupperinger, teamressurser og individualister – i forenklet form Medarbeiderskap. Dette refererer til psykososiale

manifestasjoner hos de som gjør, får eller har det vanskelig på en arbeidsplass.

Delsystemets tre andre hjørner er:

- Lederskap (LAG),
- Engasjement og økonomiske resultater (TØR) og
- Utviklingsspørsmål (TUR).

Hjørnene har oppgavemessige samt rolle- og relasjonsmessige dimensjoner. Lederens rolle som kontaktskaper, konflikthåndterer, mentor og informasjonsformidler er innebygd i LAG. I TØR er innebygd rollen til den ansatte som et psykososialt vesen som trives, eventuelt mistrives (Hertzberg, 1959, 1968) sammen med andre. I ”TUR” er innebygd rollen til den ansatte som utviklingsinteressert og kompetanseberettiget (se også figur 31 om aktørenes rolleskifte i vedlegg 1).

Akser og relasjoner i delsystemet Kommunikasjonsprosess er:

4. LAG $\leftarrow \rightarrow$ STI
5. STI \leftarrow TØR
6. STI \leftarrow TUR

Nedenfor følger en tolkning av relasjonene i delsystemet Kommunikasjonsprosessen.

5.1.1 Anvendelse av delsystemet

La oss anvende delsystemet kommunikasjonsprosessen på et tenkt problem: ”Vi er splittet psykososialt. Noen føler seg hevet over andre. Noen dominerer for mye i visse sammenhenger og arbeidsmiljøet bærer preg av dette ”.

Lokalisering: Psykososiale problemer lokaliseres best under STI, dvs ansatte som solidariske grupperinger, teamressurser og individualister. Delsystemets faste avhengighetsrelasjoner (4, 5 og 6) kan anvendes for å tolke problemene ovenfor.

På under overflaten skyldes psykososiale problemer ofte konkrete ting som f. eks. profesjonshevdelse av en gruppe. Gruppen blander seg i andres arbeidsoppgaver, begår brudd på sosiale normer for samvær og neglisjerer tiltak fra ledelsens side, særlig når tiltakene ikke er forankret i overordnede planer og systemer.

I tillegg til overdreven faglig solidaritet, kan psykososiale problemer skyldes mangel på teamressurser ansatte imellom. Hver tenker på sitt. Utvikling av menneskelig og materielle ressurser kan bli lite fruktbar dersom teamfølelsen ikke er forankret i personalgruppen.

Psykososiale problemer kan også skyldes at lederen som individ favoriserer noen ansatte fremfor andre, tross rolle og myndighetsfordeling. Mangel på respekt for regelverk og ansvarsområder kan medføre maktmisbruk. Slike ledere overkjører sine ansatte. Mangel på innflytelse i arbeidsforhold gjør at ansattes ønsker og behov svekkes og dermed svekkes også organisasjonsforholdene og teamfølelsen.

Siden STI (Medarbeiderskap) i delsystemet er avhengig av TØR (Engasjement og økonomiske resultater), vil enhver mistriivsel kunne føre til dårlige arbeidsforhold. Mistriivsel kan utvikle seg til å bli et dårlig arbeidsmiljø i hele organisasjonen. Ledelsen merker ikke alltid dette før det går utover utføringen av arbeidet.

Relasjon nr. 4 (LAG←STI) tilsier at lederen er avhengig av personalet. Her trer lederens oppgavemessige avhengighet av sine ansatte klarere frem.

Snur vi pilen i denne relasjonen (LAG→STI), vil ansatte være avhengige av lederen rolle- og relasjonsmessig. Leders rolle som kontaktskaper, konflikthåndterer, mentor og informasjonsformidler tre dermed klarere frem.

Akse 4 som binder leddene i relasjonen sammen, heter "medarbeideransvar". Lederen må forstå ansattes psykososiale grupperinger for å kunne ta ansvar for deres samarbeid og teamatferd. Avhengigheten går begge veier, ingen kan fungere uten den andre.

Relasjon nr. 5 (STI←TØR) forteller at ansatte som psykososiale individer må dekke sine materielle og menneskelige behov for å

trives. De vil kunne påvirkes positivt de psykososiale relasjonene de er en del av.

Snur vi pila i den samme relasjonen (STI→TØR), vil Engasjement og økonomiske resultater være avhengig av Medarbeiderskap, i betydning solidariske grupperinger, teamressurser og individualister. Den omvendte relasjonen viser at psykososiale forhold ansatte imellom må håndteres riktig, og i noen tilfeller ved hjelp fra sakkyndige spesialister, f. eks. i forbindelse med konflikthåndtering, mobbing, hersketeknikk, seksuell trakassering osv.

Akse nr. 5 som kobler relasjonsleddene sammen heter Økonomi og behovsdekning. Ansvar for ansattes trivsel er også veien til lederens trivsel og til organisasjonens resultater.

Relasjon nr. 6 (STI←TUR) tilsier at ansatte som utviklingsinteresserte og kompetanseberettigede individer har krav på å utvikle seg menneskelig og faglig.

Snur vi pila i relasjon nr. 6 (STI→TUR), vil Utviklingsspørsmål, dvs profilering av tilbud til brukere og utvikling a menneskelige og materielle ressurser, være avhengig av Medarbeiderskap både relasjonelt og kompetansemessig. Den omvendte relasjonen holder mål dersom ansattes psykososiale forhold utgjør en positiv påvirkningskraft. Dersom gruppen ikke fungerer tilfredsstillende, vil lederen kunne bruke kreftene på det psykososiale og lar andre utviklingsspørsmål ligge inntil videre.

Akse nr. 6 som kobler relasjonsleddene sammen heter "Samarbeid og utvikling av sosiale relasjoner". Aksa har etikk som viktig komponent. Dette betyr at håndtering av psykososiale problemer beror på ledelsens bevissthet om nytteverdien. Lederen utvikler ansattes kompetanse, men tar også vare på ansattes sosiale relasjoner ved å være oppmerksom på grupperinger de fanges opp av enten av solidaritetshensyn, arbeidets art eller individuelle egenskaper.

Grunnrelasjonene 4, 5 og 6 i delsystemet Kommunikasjonsprosess tilsier at en leder er avhengig av sine ansatte for å legitimere sin stilling. Derfor må lederen forstå ansattes psykososiale grupperinger (STI), vite hvordan behov for trivsel og sosiale relasjoner oppstår

mellom dem (TØR) og hva som betinger utvikling av deres menneskelige og materielle ressurser (TUR). På denne måten skaper ledere kontakt mellom ansatte, formidle informasjon til dem og fungere som mentor overfor dem.

Nå skal vi se på hvordan temaene i delsystemet Kommunikasjonsprosessen er behandlet i litteraturen.

5.2 Medarbeideransvaret

Hvordan vil virksomhetsprosesser og ansvarsområder fungere uten en bro mellom tilværelsen inne i organisasjonen og tilværelsen utenfor?

Hver person er en kulturbærer med sine grunnleggende identiteter, forventinger, forståelsesform og omgangform. Ytre og indre tilværelser påvirker individet psykososialt. Den interne påvirkningen kan resultere i en sterk følelse av fellesskap. Solidaritetsfølelsen forekommer i organisert form og som et resultat av felles interesser og mål. Her velger man sine allianser og forbundsfeller.

Aktører innenfor formelle strukturer har flere muligheter til å påvirke hverandres atferd og holdning enn aktører innenfor uformelle fora. Gjennom forståelse og innsikt kan en ansatt utøve selvdisciplin. Dette gjør at folk som ikke har valgt hverandre, bevisst kan styre tilværelsen for å forstå og håndtere andre og skape en følelse av tilhørighet, mest gjennom erfaringer og måter å gjøre ting på.

5.2.1 Psykososiale prosesser i arbeidslivet

I forbindelse med STI (Medarbeiderskap), har vi nevnt de som har det vanskelig, gjør det vanskelig eller får det vanskelig (Tannæs, 1997). Nedenfor utvikles disse begrepene med utgangspunkt i Bions følelsesprosesser.

Ifølge Bion (1961) eksisterer det i alle typer grupper to dynamiske reaksjonsformer: arbeid og følelser. En arbeidsgruppe (Work group) bearbeider medlemmenes spesifikke opplysninger og tidligere

erfaringer for å løse problemer. På overflaten kan en hvilken som helst arbeidsgruppe være saksorientert. Under overflaten ligger deltakernes følelser og påvirker dem. Deltakerne i en gruppe har følelser både overfor det problemet gruppen arbeider med og overfor hverandre som personer. Bion konsentrerer seg om følgende tre følelsesprosesser: pardannelse (Pairing group), avhengighet (Dependent group) og kampflukt (Fight-flight group). Disse er sentrale i kommunikasjonsprosessen.

Pardannelse (Pairing group) oppstår når nære forhold utvikles mellom to medlemmer eller to grupper. Parene forstår hverandres følelser og opplever at de ikke er hjelpeløse når de sammen skal håndtere noe. Men pardannelsen kan bli misforstått.

Gruppen som styres av avhengighetsfølelse (Dependent group) er umoden og ineffektiv. En typisk reaksjon når gruppemedlemmene møter vanskeligheter er å flykte til noe eller noen utenfor: lovverket, et sett regler, andres meninger, en autoritet eller en spesialist. Tilfredsstillelsen ligger i mental avhengighet og er bundet til følelsen av utilstrekkelighet og frustrasjon. Makten er "magisk", ikke kunnskapsbasert. Avhengighetsgruppen trenger derfor en referanseramme. De overlater sine problemer til en "allvitende leder" og strukturerer seg i avhengighet for å unngå de emosjonelle erfaringene til kampflukt gruppen.

Kampfluktgruppen (Fight-flight group) styres av selvoppholdelsesdriften. Kamp har aggresjon som underliggende følelse: å angripe en person eller et system. Slik oppstår kamp om ideer, meninger eller lederskap. Flukt er å løpe vekk fra vanskeligheter, enten fysisk eller psykisk: se ut av vinduet, drømme seg bort, avspore samtalen. Kampfluktgruppen ser sin sikkerhet i en ramme av selvoppofrelse. Det er ikke selve følelsen av sikkerhet som er viktig, men rammen der følelsen holdes intakt. I flukttilfeller overlates individet til seg selv fordi gruppen skal overleve. Gruppens leder er den som realiserer gruppens behov for flukt eller kamp med øyeblikkelig tilfredsstillelse.

Å være bevisst kreftene bak Bions følelsesprosesser er å hindre at ingen av disse kreftene får dominere og ødelegge gruppens aktiviteter. I en følelsesprosess er tidsfaktoren ikke til stede. Følelser er aktive før gruppen kommer sammen i et rom eller på et møte, og fortsetter etter at gruppen er oppløst. Jo mer en gruppe kommuniserer via underliggende følelser, jo mindre vil den være i stand til å utnytte verbal kommunikasjon. En effektiv arbeidsgruppe derimot forstår symbolene i kommunikasjonen. En gruppe som styres av underliggende følelser mangler denne forståelsen.

Følelsesprosessene pardannelse, avhengighet og kampflukt skaper visse lederskikkelser innad i sine respektive grupper. Det er ikke nødvendig å gi lederrollen til en person, den kan knyttes til en idé eller et ikke levende objekt. Innenfor f. eks. avhengighetsgruppen kan gruppens historikk være "lederen". En gruppe som ikke er i stand til å huske hva som skjedde ved en tidligere anledning, setter i gang med å skrive en protokoll over sine møter. Slik skapes "lederen" gruppen refererer til dersom det oppstår tvist.

Følelsesprosesser har sine ulemper: Kampflukt gruppen bærer i seg selv en mangel på forståelse som egenskap. Når avhengighets- eller kampfluktfølelser dominerer, blir nye ideer undertrykt. I en gruppe preget av avhengighet er nye ideer en trussel for den avhengige lederen. I pargruppen likestilles lederskikkelsen med et ufødt geni eller Messias. Derfor må den forbli ufødt for at pargruppens funksjon skal kunne fullføres. Konklusjonen er at dersom en følelsesform dominerer i en gruppe, ødelegges ideen om utvikling som i seg selv er avhengig av forståelse og kommunikasjon.

Følelsesprosesser har likevel sine fordeler. Følelsesmessige reaksjoner kan, når de ikke dominerer, hjelpe en gruppe i visse situasjoner. Kamp kan til tider stimulere gruppen til engasjement og kreativitet. Flukt fra en situasjon kan lede til produktivt arbeid i andre retninger, mens gruppen får tid til modning. Avhengighet kan være legitim dersom gruppens kompetanse er utilstrekkelig. Å ta utgangspunkt i en ytre autoritet eller i regler og lover kan til tider komme gruppen til unnsetning. Individuelle behov er ellers avhengige av gruppens mentale tilstand på et gitt tidspunkt.

Alle har sine kommunikative stiler: Tilegning–innlemmelse, tilvenning–adaptasjon, avvisning–avvik og smart kalkulerende (Al-Araki, 1997). De psykososiale behov som det formelle systemet ikke tilgodeser, søkes dekket uformelt ansatte imellom eller utenfor arbeidsplassen. Slik oppstår også de psykososiale grupperingene under STI. Ledere er derfor sjeldent passive observatører av de psykososiale forholdene mellom sine ansatte.

5.2.2 Lederens mekanismer for påvirkning

Gjennom utøvelse av lederskap og forståelse av sine ansatte kan en leder snu avhengigheten og etablere gjensidighet.

Kommunikasjonsprosessen er lederens vanskeligste oppgave. Der informasjonen kun flyter en vei kan det oppstå brudd mellom beslutnings- og produksjonsledd. Der informasjon flyter toveis, er det bro mellom beslutning og produksjon.

Interne og eksterne aktører bidrar med informasjon til lederen, og essensen av denne informasjonen formidles videre innad i systemet. Ryddig formidling i riktig tid og til riktige behov styrker kommunikasjonsflyten innad og forhindrer spredning av uetterrettelige opplysninger og rykter.

Noe av det som ansatte opplever og lærer innad i organisasjonen kan også bidra til å bygge bro til tilværelsen utenfor. Broen har alltid eksistert, men bevisstheten om den har enten vært fraværende eller ikke blitt oppfattet som en viktig produksjonsfaktor.

Som kontaktskaper, konflikthåndterer, mentor og informasjonsformidler har lederen legitimitet og forbindelsesmakt oppover i hierarkiet, og også belønnings- og avstraffelsesmakt nedover. Men medarbeiderne kan også ha ekspert-, relasjons- eller informasjonsmakt. Ansvar for dem imøtekommes derfor ikke bare gjennom de minimumskrav som arbeidsmiljøloven, tariffavtaler og hovedavtalen setter, men også gjennom lederens psykososiale forståelse.

Ledere som velger samarbeid griper lettere til positive metoder for å utøve myndighet og reserverer harde metoder til kriser og

vanskelige situasjoner. Ledere som forstår konsekvensene av sine avgjørelser har et lager av påvirkningsmetoder. Blant virkemidlene for å skape gunstige psykososiale forhold til andre er: informasjon, avhengighet, takknemlighet; ressursbruk; anerkjennelse; følelse av fellesskap.

Informasjon gjør viktige opplysninger tilgjengelige, og dermed skapes en følelse av tilhørighet.

Relasjonene mellom mennesker kan være gjensidige eller ensidige, og kan misbrukes. Når en person føler seg avhengig av en annen, kan den avhengige parten si seg enig med den andre uten faktisk å være det (antatt avhengighet). Eller en person kan etter gjentatte overtalelser få overtaket på den andre (ren avhengighet). Ved å ha hånd om ressurser (bygninger, budsjetter, PC-er) som andre trenger eller ved å påvirke andres oppfatninger av de ressursene man disponerer, skaper man følt avhengighet. Dette er en kostbar teknikk og kan også betraktes som illojal. Følelsen av takknemlighet skapes ved f. eks. å bruke anledninger og forbindelser for å yte noe og forvente en senere gjenytelse. Bytteforholdet kan oppfattes som misbruk eller korrupsjon.

Anerkjennelse kan fremme selvbevissthet, følelse av samhold og påvirke atferd. Ressurser kan brukes for å påvirke atferd eller for å oppnå lydighet. Koalisjoner og allianser øker vanligvis jo lenger opp i hierarkiet man beveger seg. I den psykososiale jungelen er lederen nødt til å mestre kunsten å kommunisere med sine ansatte.

Kjennskap til ansattes tilpassning til arbeidsplassen, observerbare psykososiale prosesser blant medarbeiderne, ledelsesmekanismer for motivering og påvirkning, og tiltak som utvikler broen til omverdenen er blant de ting som påvirker prosesser og ansvarsområder i en organisasjon. Organisasjoner som mangler en bro til omverdenen, vil bry seg lite om ansattes eksterne tilværelse.

5.2.3 Kulturmiks

Michael Beer beskriver kultur som organisasjonens kumulative læring (Beer, 1980). Dette er tilfellet når informasjonsflyten skreddersys og tilpasses forskjellige kulturmikser innenfor samme organisasjon.

Studiet av kulturmiksen, dvs. blandingen av identiteter, stiler og væremåter, bør ta i betraktning følgende spørsmål:

- På hvilken måte kan større delaktighet og gjennomsiktighet (mottak og spredning av informasjon) gagne en avdeling og de som jobber der?
- Fins det tegn til pseudodeltagelse eller pseudoinformasjon i avdelingen?
- Hvem kontrollerer typer og flyt av informasjon på forskjellige nivåer?
- Hvordan definerer ansvarlige begrepet tillit og hvordan forstår de verdiladede begreper som sykefravær?
- Hvilken politikk har avdelingen om behandling av klienter, kunder og interessepartnere?
- Hvor opptatt er ledelsen av tjenester som tilbys eksternt?
- Hvor informert er ledere om de psykososiale forholdene innenfor deres avdeling?
- Hvem bestemmer rett og gal atferd og hvem pålegger sanksjoner og disiplinære tiltak?
- Hvor i avdelingen føler ansatte konformitetspress og lignende?
- Våger ansatte å uttrykke sine meninger, og hvilke meninger våger de ikke å uttrykke?
- Hvordan ser underordnede på kollegialitetsforhold mellom ledere?
- Hvordan ser underordnede på sin leders overføring av instruksjoner og retningslinjer fra toppledelsen?
- Hvilke forventninger har underordnede til sine ledere?
- Hvor opptatt er ledere av sine underordnede og klienter for å justere utvikling av varer og tjenester tilsvarende?

Begrepet organisasjonskultur er for snevert til å fange opp det som medarbeideren opplever i sin pendling mellom eksterne og interne omgivelser. Det er derfor supplert med begrepet kulturmiks som tar i betraktning ansattes forståelsesformer og akkulturasjonsstiler.

Vi skal se på delsystemet beslutningsprosessen.

6. DELSYSTEMET BESLUTNINGSPROSESSEN:

En dag skulle Juha og sønnen til markedet. Han satte sønnen på eselryggen og gikk selv ved siden av. På veien møtte de en gruppe reisende.

- *Guds fred med dere*, hilste de.

- *Guds fred igjen*, svarte Juha.

Da hørte sønnen en i følget si:

- *For en uoppdragen sønn. Han sitter på eselryggen og lar faren gå til fots.*

Sønnen steg derfor av og ba faren sette seg på eselet. Etter en stund passerte de en ny gruppe reisende. Faren hørte en av dem si:

- *Se på denne egoistiske mannen. Den lille sønnen må gå mens han selv rir.*

Juha ba derfor sønnen sette seg bak ham på eselryggen. Etter en stund passerte de en tredje gruppe reisende, og Juha hørte en av dem si:

- *Se på disse to. De har ingen medfølelse med det stakkars eselet – og i denne varmen!*

- *Det er nok best at vi begge går ved siden av eselet*, sa Juha til sønnen.

Idet de kom til markedet, begynte en av selgerne å le:

- *Se der, eselet nyter tilværelsen og de to idiotene går bak.*

Da stoppet Juha og sa til sønnen sin:

- *Nå, min sønn, nå skjønner du hvor vanskelig det er å unngå kritikk.*

Moralen er: har du fattet en beslutning er du, særlig som leder, dømt til å lytte til andre og høre deres kritiske bemerkninger. Ingen leder kan lede uten å fatte beslutninger, gode eller dårlige, og ingen beslutning er hinsides kritikk.

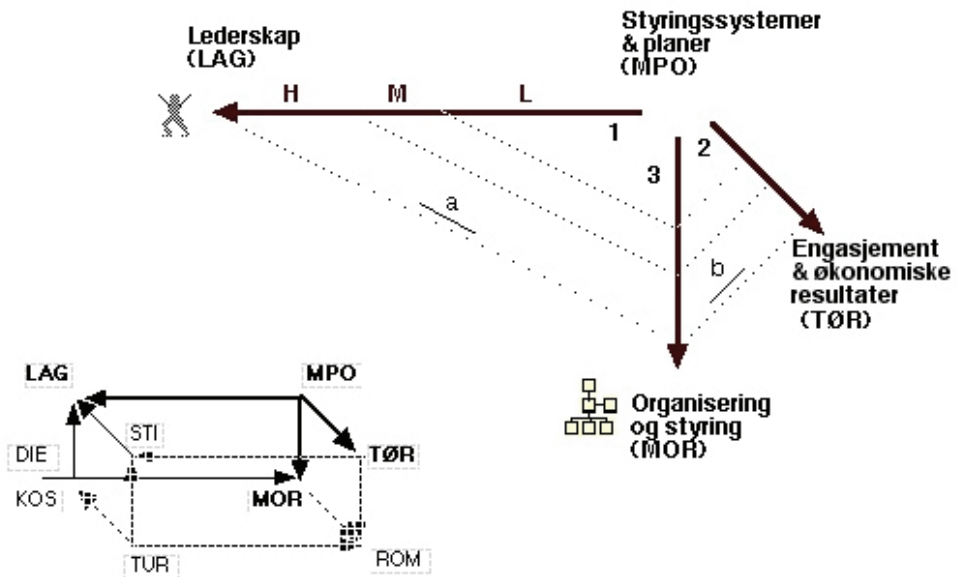
Fram til 1940-årene dominerte klassisk økonomisk beslutningsteori. Hverken Scientific Management eller Human Relasjons var særlig opptatt av beslutningsatferd. Etterkrigsteoretikere introduserte begreper som målsetting, kontroll, autoritet, ledelse, kommunikasjon, deltakelse, struktur, differensiering, effektivitet, endring osv.

Med Carnegie-Tech-skolen (Carnegie Institute of Technology i USA) erkjennes individet mer og mer som en organisasjonsdeltaker

styrt ikke bare med hånd (Scientific Management) eller hjerte (Human Relations), men også med hode (Decision-Making). Carnegie-skolen oppfatter mennesket som problemløser og deres teorier om organisasjonsatferd fikk stor utbredelse. Etter denne skolen er beslutningsprosessen basert på den Administrative man-modellen i motsetning til Economic man-modellen som dominerte tidligere.

Vi skal nå se på delsystemet Beslutningsprosessen og deretter på temaet ”Styringsansvaret og involvering i beslutningstaking”. (se fortolkningskriteriene i vedlegg 1).

6.1 Strukturen i delsystemet Beslutningsprosessen



- 1) Systemlojalitet & styringsansvar
- 2) Medvirkning & involvering i beslutningstaking (etisk linje)
- 3) Normer, regler & styringssystemer

NB! akronymene kan konsulteres i akronyme-tabellen.
Målestokk: H=Høy M=Middle L=Lav

Figur 19: Strukturen i delsystemet Beslutningsprosessen

Hovedhjørnet i delsystemet beslutningsprosessen (MPO) står for formulering av mål, planlegging, prioritering og oppfølging. Dette er funksjoner som tilhører Styringssystemer og planer” og danner grunnlag for beslutningstaking. Impliserte aktører er systemanalytikere, planleggere og plantolkere.

Delsystemets tre andre hjørner er:

- Lederskap (LAG),
- Engasjement og økonomiske resultater (TØR) og
- Organisering og styring (MOR).

Et delsystem kan forklares oppgavemessig, men også rolle- og relasjonsmessig. Rollen som beslutningstaker (toppleder, mellomleder, tjenesteleder osv.) er innebygd i LAG. I TØR er rollen til den ansatte som medbestemmelsesberettiget individ innebygd, og i MOR er rollen til hele gruppen ansatte som stillingsinnehavere (se også figur 31 om aktørenes rolleskifte i vedlegg 1).

Akser og relasjoner i delsystemet Beslutningsprosess er:

1. LAG ← MPO
2. MPO → TØR
3. MPO → MOR

6.2.1 Anvendelse av delsystemet

La oss anvende delsystemet på et tenkt problem: ”Noen av våre ledere er for dårlige”.

Lokalisering: Problemet kan best lokaliseres under MPO (Styringssystemer og planer), hovedhjørnet i delsystemet Beslutningsprosessen. MPO viser til delegasjonsreglementer, instruksjer, regelverk, prosedyrer, etiske og personalpolitiske retningslinjer, ledelsesprinsipper, beskrivelser av myndighetsområder og strategiplaner, IT-plan, opplæringspolitikk, mediepolitikk, rutiner osv. Slike styringssystemer og planer reduserer tilfeldighet i beslutningstaking og regulerer bruk av ressurser, tid og roller. Delsystemets faste avhengighetsrelasjoner (1, 2 og 3) kan anvendes for å tolke problemene om dårlig ledelse.

Oppgavemessig gjør relasjon nr. 1 (LAG ← MPO) ledere avhengige av overordnede styringssystemer og planer for å grunnngi sine beslutninger.

Snur vi pilen i denne relasjonen (LAG → MPO) for å gjøre Styringssystemer og planer avhengige av Lederskap, vil dette synliggjøre lederens forståelse og oppfølging av disse systemer og planer og dermed kravet om samarbeid med systemanalytikere, planlegger og plantolker.

Systemanalytikere, planleggere og plantolkere trekker veksler på hverandres ekspertise for å tilrettelegge for forståelse og oppfølging av systemer og planer. Mangel på samarbeid i slike spørsmål betyr mangel på meningsutveksling og delaktighet, noe som kan føre til dårlige planer, men også overraskelser i form av manglende styring og ubalanserte budsjetter.

Problemet ”for dårlige” ledere vil dermed referere til ledere som ikke baserer sine beslutninger på vedtatte systemer og planer. De vil sannsynligvis hverken bestrebe seg på å forstå disse systemene og planene eller følge opp vedtatte og prioriterte oppgaver.

Det er også mulig at selve grunnlaget, dvs styringssystemer og planer, som lederen baserer sine beslutninger på er ubrukbare og derfor blir neglisjert. Men siden akse nr. 1 som kobler sammen relasjonsdelene LAG og MPO, heter ”systemlojalitet og styringsansvar”, tilsier dette at likegyldighet eller inkompetanse i forbindelse med vedtatte systemer og planer ikke kan unnskyldes eller bortforklares ved for eksempel at dokumentene er av dårlig kvalitet.

Akse nr. 1 som kobler relasjonsleddene sammen, dvs Systemlojalitet og styringsansvar, uttrykker dilemmaet ledere møter når overordnede systemer og planer ikke kan brukes som grunnlag for beslutningstaking.

Relasjon nr. 2 (MPO → TØR) forteller at ansattes Engasjement og økonomiske resultater er oppgavemessig avhengig av deres vilje og evne til å respektere overordnede styringssystemer og planer. Rolle- og relasjonsmessig forteller den samme relasjonen at ansatte som medbestemmelsesberettigede individer er avhengige av systemanalytikere, planleggere og plantolkere for å forstå innholdet i styringssystemer og planer.

Den omvendte relasjonen (MPO←TØR) viser at Styringssystemer og planer er avhengige av Engasjement og økonomiske resultater.

Akse nr. 2 som kobler relasjonsleddene sammen heter ”medvirkning og involvering i beslutningstaking”. Denne viser at medbestemmelse er en viktig faktor i implementering av planer og systemer. Aksen er en etisk linje, dvs at den er avhengig av lederens vilje og bevissthet.

Hele relasjon 2 kan kort uttrykkes slik: Jeg vil og kan, men jeg må være med å diskutere innholdet for å forstå det og gå inn for det. Ledere som planlegge dårlig vil ikke kunne få sine ansatte med i forbedring av organisasjonens resultater slik dette uttrykkes i relasjon nr. 2. Problemet ovenfor med dårlige ledere som ikke bryr seg om involverings spørsmål, gjør at ansatte blir lite villige til å bidra til forbedring av resultater. Ved dårlig planlegging vil heller ikke leders fordeling av myndighet, tid, ressurser og roller være formålstjenlige.

Relasjon nr. 3 (MPO→MOR) viser at Organisering og styring i betydning fordeling av myndighet, organisering og omdisponering av tid, ressurser, og roller er oppgavemessig avhengig av Styringssystemer og planer. Rolle- og relasjonsmessig er ethvert bemyndiget individ direkte eller indirekte avhengig av systemanalytikere, planleggere og plantolkere for å ta seg av sine oppgaver på en forsvarlig måte. Bindeleddet mellom den enkelte og disse ekspertene er lederen.

Normer, regler og styringssystemer må derfor først respekteres av lederen. Uklarheter kan føre til at ansatte ser et behov for detaljstyring i det daglige.

Snur vi pilen i relasjon nr. 3 (MPO←MOR), vil dette kunne bety retroaktiv planlegging. Arbeid styres fra sak til sak og som følge av dette også beslutningene.

Akse nr. 3 som kobler relasjonsdelen sammen heter ”normer, regler og systemer”. Retroaktiv planlegging gjør slike normer og systemer til en pyntesak.

Samlet sett tilsier grunnrelasjonene 1, 2 (etisk) og 3 i Beslutningsprosessen at det er gjennom gode og respekterte

styringssystemer og planer beslutningstakere overveier sin lojalitet, styrer sin organisasjon og tilfredsstillter brukernes behov.

Anvendelse av delsystemet om Beslutningsprosessen på spørsmålet om for dårlige lederskap viser at hovedtyngden ligger rundt lederens forståelse og oppfølging. Systemlojalitet og styringsansvar, Medvirkning og involvering fordrer respekt for normer, regler og systemer. Det er lederens lojalitet, involvering og oppfølging som gir lederen legitimitet hos de ansatte.

Nå skal vi se på hvordan temaene i delsystemet Beslutningsprosessen er behandlet i litteraturen.

6.2 Styringsansvaret og involvering i beslutningstaking

Gjennom å kartlegge, sammenligne og analysere den eksisterende beslutningsstrukturen i en organisasjon kan man finne ut hvilke beslutninger fattes hvor i hierarkiet og med hvilke begrensninger og muligheter. De vanligste problemene i forbindelse med beslutningstaking er:

- Mangel på kriterier for effektive og mindre effektive beslutninger
- Mangel på koordinering mellom forskjellige beslutninger og beslutningsorganer
- Mangel på respekt for prosedyrer for oppfølging
- Mangel på kjennskap til konsekvenser av lederavgjørelser nedover i hierarkiet og ut i samfunnet
- Svikt i iverksettelsen av beslutninger

Ifølge J. P. Olsen består en beslutningsprosess av fire strømmer:

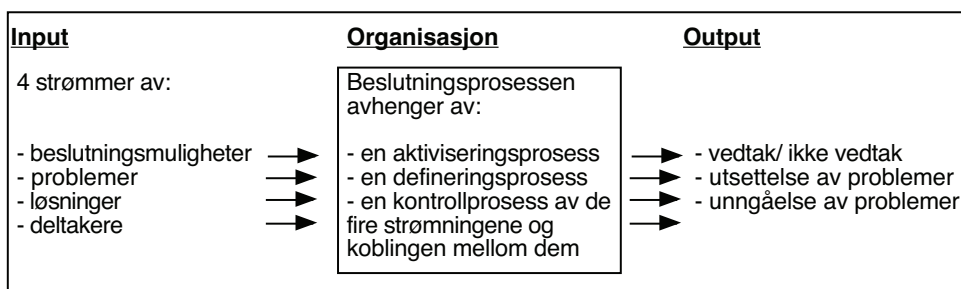
- En strøm av beslutningsmuligheter der systemet forutsetter at det skal treffes et valg.
- En strøm av problemer, personlige, nasjonale eller internasjonale som blir aktualisert og luftet gjennom beslutningsmuligheter.
- En strøm av løsninger presentert i forbindelse med et klart definert eller ikke definert problem

- En strøm av deltakere med sine respektive ressurser, problemer og løsninger.

Ifølge denne modellen styres utfallet av beslutningsprosessen av en aktivitetsprosess og en defineringsprosess. Aktivitetsprosessen gjelder aktørene som deltar, og hvordan de forholder seg til hverandre.

Defineringsprosess viser hvordan deltakerne oppfatter sakene.

Enhver beslutningsprosess kan oppfattes som et boss-spenn (Carbage Can) for dumping av problemer, løsninger og deltakere. (Cohen, March & Olson, 1972).



Figur 20: Boss-spenn-modellen (Kilde: Hjulstand, 1988: s.92)

Beslutningstreet til Vroom & Yetton har tid, aksept og kvalitet som sentrale momenter i beslutningsprosessen (Vroom & Yetton, 1973). Kvalitetskravet er å overveie om en bestemt beslutning eller løsning for et problem er bedre enn en annen og om det brukes tilstrekkelig informasjon for å fatte beslutningen eller løse problemet. Aksept er å overveie om beslutningen kan implementeres effektivt, om lederen kan ta beslutningen på egen hånd og likevel regne med at den vil bli implementert riktig, om ansatte deler de mål som søkes oppnådd i løsningen av et problem og om det er sannsynlig at bestemte løsninger vil skape konflikt. Mange av disse spørsmålene diskuteres i litteraturen.

Det forekommer selvsagt ukalkulerte tilnæringsmåter til beslutningstaking. Det er f. eks. bestemte ting som lederen eller ledergruppen unngår å drøfte, og visse reaksjoner forventes det at man

ikke gjør noe med. I tillegg er noen beslutninger upopulære, men må likevel fattes selv om man ikke liker utfallet.

Spørsmålet er hvor viktige respekt for normer, regler og systemer er i forbindelse med beslutningstaking. Det er normer for hvor god eller dårlig en beslutning er og hvor legitim den kan være. En beslutning kan fattes i samsvar eller uten hensyn til overordnede regler og systemer. Normer, regler og systemer legger føringer for beslutningstaking og reiser legitimitetsspørsmålet i forbindelse med den. Uten dem kan en beslutningstaker opptre som enehersker.

6.2.1 Beslutningstaking og rasjonalitet

Beslutningsprosessen er tett knyttet til måloppnåelse. Men vil gjennomføring av målsettinger har andre ringvirkninger utover det å oppnå dem?

Arbeidsgivers styringsrett gjelder fordeling av arbeidet, instruering av medarbeidere og avgjørelser i samsvar med bestemte styringssystemer og planer for å oppnå bestemte mål. Styringsansvaret gjelder formulering, klargjøring og formidling av mål til andre.

Målformulering er resultatbeskrivende og ikke aktivitetsbeskrivende. Det krever kommunikasjon mellom de som formulerer mål og de som skal iverksette dem. En ting er å beordre de på lavere nivåer å utføre et stykke arbeid. En annen ting er å vite om de har kompetansen til dette arbeidet. Mål er retningsgivende, gir konkrete retningslinjer for den enkelte, virker legitimerende, danner et grunnlag for beslutningstaking og en vurderingsstandard for oppnådde resultater. Det er ikke lederen alene som skal forstå innholdet i målsettingene eller konsekvensene av en beslutning. Kunnskaper og teknikker som gjennom medvirkning og deltakelse blir overført mellom organisasjonsnivåene kan bidra til at ansatte varsler om målforskyvning i tide. Rasjonaliteten begrenses av hvor man befinner seg i hierarkiet, hvilke oppgaver man har ansvar for og hvilke man kan fatte beslutninger om alene eller sammen med andre.

Selve ansvaret for å fatte en beslutning vil alltid ligge hos lederen. Derfor er det viktig å vite hvordan ledere fatter beslutninger,

dvs gjennom hvilken rasjonalitet og oppfølgingssystem. Målstrukturen inneholder overordnede mål (visjoner), hovedmål, delmål, resultatmål og effektmål.

6.2.2 Delegasjonsstyringsansvaret

Teoretisk kan alt delegeres, men som oftest delegeres ikke strategiske beslutninger. Delegering må alltid vurderes i sin organisatoriske sammenheng.

Fordeler med delegering kan være raske og bedre beslutninger, fleksibilitet og bedre utnyttelse av ressurser. Momenter som kan hindre delegering er ytre betingelser, uniformitet mht organisasjonspolitik, dårlige kvalifikasjoner, mangel på koordinering og kontrollrutiner.

Indikatorer for å måle delegering er antall beslutninger på lavere versus høyere nivå, typer beslutninger og deres betydning, antall gjennomførte oppgaver som følge av slike beslutninger og grad av kontroll med hensyn til beslutningene.

Ledere som involverer og delegerer får tid og krefter til å konsentrere seg om problemstillinger og oppgaver på høyere nivå. De får også ofte mer tilfredse medarbeidere.

Ledere som ikke praktiserer involvering kan fatte en beslutning, men oppleve den iverksatt annerledes enn tenkt. Deres medarbeidere gjør åpen motstand, eller i det stille, når de ikke får lov til å være med.

Allerede i 1926 fanget beslutningstaking oppmerksomheten til aktørene i arbeidslivet. Da skrev Mary Parker Follett sin berømte artikkel ”*The Giving of Orders*” der hun ber ledere om å respektere sine underordnede og involvere dem tidlig i arbeidsprosessen.

Å få informasjon er analogt med å gi informasjon når medbestemmelse og medvirkning skjer i organiserte former. Ansattes lovfestet rett til medbestemmelse er en buffer mot ineffektiv lederskap.

7. DELSYSTEMET PRODUKSJONSPROSESSEN

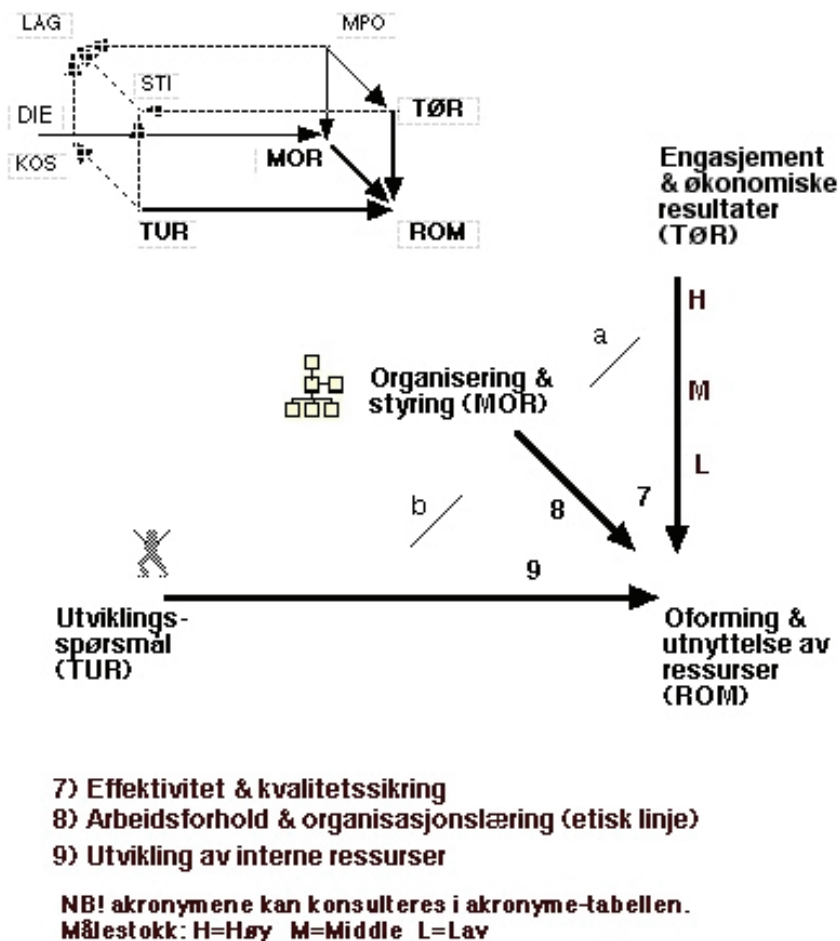
Juha skulle en dag tenne opp kull til matlaging. Han strevde og blåste, men det var umulig å få fyr. Etter å ha tenkt lenge og grundig, hentet han en av kjolene til kona og tok den på seg. Så gjorde han et nytt forsøk med kullene. Denne gangen tente de.

- *Det ante meg, sa Juha til seg selv.*
- *De brenner av ren redsel.*

Moralen er: Mye kan gjennomføres med riktig lederantrekk. Men riktig satsing i forbindelse med Produksjonsprosessen er når impliserte parter selv mestrer sine arbeidsoppgaver.

Nedenfor følger en diskusjon av strukturen i delsystemet Produksjonsprosessen, og deretter temaet ”Effektivitet og kvalitetssikring”. (se fortolkningskriteriene i vedlegg 1).

7.1 Strukturen i delsystemet Produksjonsprosessen



Figur 21: Strukturen i delsystemet Produksjonsprosessen

Hovedhjørnet i delsystemet produksjonsprosessen (ROM) gjelder Omforming og utnyttelse av ressurser, men også mestring av arbeidsoppgaver. Rollen som produsent av varer og tjenester og/eller spesialist på bestemte arbeidsoppgaver er innebygd i ROM.

Delsystemets tre andre hjørner er:

- Organisering & styring (MOR),
- Engasjement og økonomiske resultater (TØR) og
- Utviklingsspørsmål (TUR).

Et delsystem kan forklares oppgavemessig, men også rolle- og relasjonsmessig. Roller som stillingsinnehaver er innebygd i MOR (Organisering & styring). Rollen som økonomisk resonnerende person er innebygd i TØR og i "TUR" rollen som tapsreducerende individ (se også figur 31 om aktørenes rolleskifte i vedlegg 1).

Akser og avhengighetsrelasjoner:

7. "TØR → ROM"
8. "MOR → ROM"
9. "TUR → ROM"

Relasjon nr. 7 (TØR → ROM) viser at Omforming og utnyttelse av ressurser er avhengig av Engasjement og økonomiske resultater.

Snur vi pilen i relasjon nr. 7 (TØR ← ROM), vil Engasjement og økonomiske resultater være avhengig av Omforming og utnyttelse av ressurser. Dette vil blant annet kunne beskrive foretak der man er sin egen herre.

Akse 7, som binder relasjonsleddene sammen, heter "Effektivitet og kvalitetssikring". Å sikre kvalitet er å produsere varer og tjenester etter visse vedtatte interne og eksterne krav.

Relasjon nr. 8 (MOR → ROM) viser at personalets innsats, eller Omforming og utnyttelse av ressurser, er avhengig av Organisering og styring.

Snur vi pilen i relasjon nr. 8 (MOR ← ROM) vil Organisering og styring være avhengig av Omforming og utnyttelse av ressurser. Organisasjonen observerer hvordan ansatte omformer og utnytter tildelte ressurser og justerer Organisering og styring etter det. Det betyr fordeling av myndighet, (om)disponering av ressurser, tid og roller.

Akse 8 (etisk linje), som binder relasjonsleddene sammen, heter Arbeidsforhold og organisasjonslæring. I delsystemet

produksjonsprosessen vil for eksempel hensyn til hvordan arbeidsbyrden har endret seg over tid være relevant.

Relasjon nr. 9 (TUR→ROM) viser at Omforming og utnyttelse av ressurser er avhengig av Utviklingsspørsmål. Ansattes produksjon og produktivitet blir betraktet på bakgrunn av den interne utviklingen av menneskelige og materielle ressurser.

Snur vi pilen i relasjon nr. 9 (TUR←ROM), vil Utviklingsspørsmål være avhengig av Omforming og utnyttelse av ressurser.

Akse 9, som binder leddene i relasjonen sammen heter Utvikling av menneskelig og materielle ressurser. Opplæring i produksjonsteknologi kan f. eks. resultere i at tilbud til brukerne blir profilert og bedre tilpasset i samsvar med uttrykte behov.

Grunnrelasjonene 7, 8 (etisk linje) og 9 i delsystemet "Produksjonsprosessen" viser at for å forstå omforming av ressurser og mestring av arbeidsoppgaver (ROM), må vi forstå hva det er som ligger i tilfredsstillende av behov, trivsel og økonomisk resultater (TØR), i profilering av tilbud og utvikling av ressurser (TUR) og i fordeling av myndighet, organisering og (om)disponering av tid, ressurser og roller (MOR).

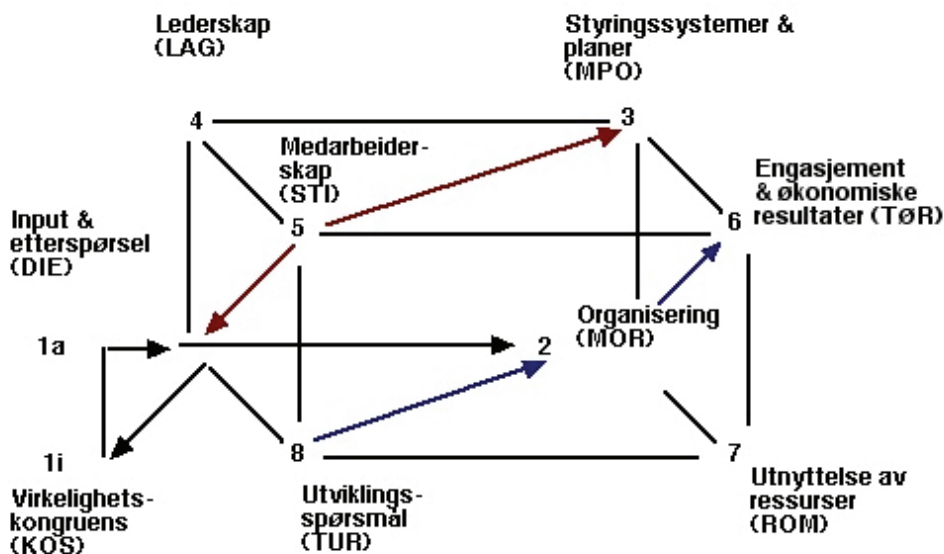
Nå skal vi se på hvordan delsystemet Produksjonsprosessen støttes av andre deler i Oktografen.

7.2 Effektivitet og kvalitetssikring i Produksjonsprosessen

Hvordan skal lederen orientere seg ved allokering av ressurser for at ansatte skal kunne sikre effektivitet og kvalitet på en måte som kommer dem og brukerne til gode?

7.2.1 Lederorienteringer og økonomisk resultater

Det er to avhengighetskjeder som er avgjørende for hvor effektivt "bytteforholdet" mellom aktørene er i en organisasjon (se figur 22 nedenfor).



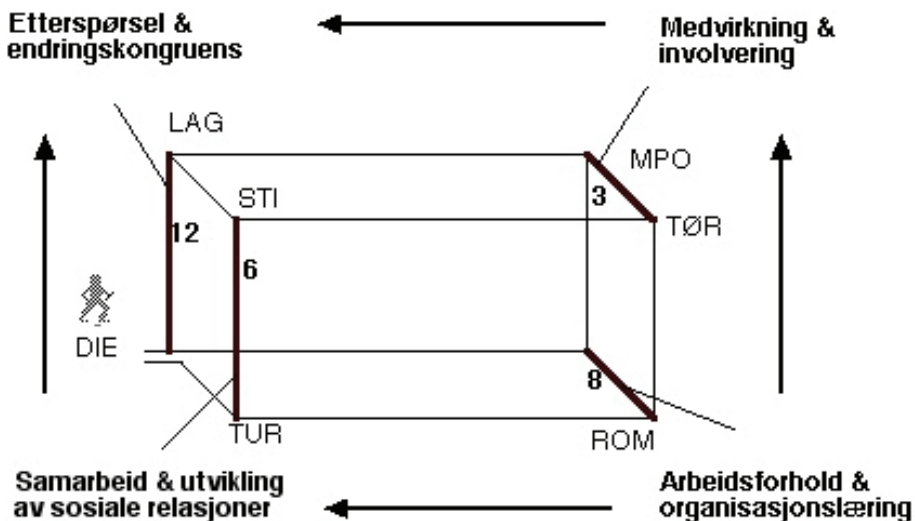
Figur 22: Avhengighet og bytteforhold mellom aktørene

Oktografen i figur 22 illustrerer hvordan påvirkningsrelasjonene går:

- mellom leder og medarbeider ($TØR \leftarrow MOR \leftarrow TUR$)
- mellom interne og eksterne aktører ($MPO \leftarrow STI \rightarrow DIE$)

En leder kan be sine medarbeidere følge vedtatte planer og strategier slik at brukerne får det de har krav på. Analogt kan medarbeiderne be lederen gi dem de nødvendige mulighetene og ressursene, den nødvendige kompetansen og selv være orientert mot brukernes behov og bevisst relevansen av sine planer og strategier. Mye av dette innebærer etiske ståsteder og positiv orientering.

Figur 23 nedenfor viser at hver av de fire prosessene i Oktografen, dvs beslutnings-, kommunikasjons-, produksjons- og innovasjonsprosessen, har en etisk linje. I forbindelse med produksjonsprosessen er alle de fire etiske linjene viktige. Linjen Medvirkning og involvering og linjen Samarbeid og utvikling av sosiale relasjoner er begge avhengige av linjen Arbeidsforhold og organisasjonslæring. Linjen Etterspørsel og endringskongruens blir dermed direkte eller indirekte avhengig av dem alle.



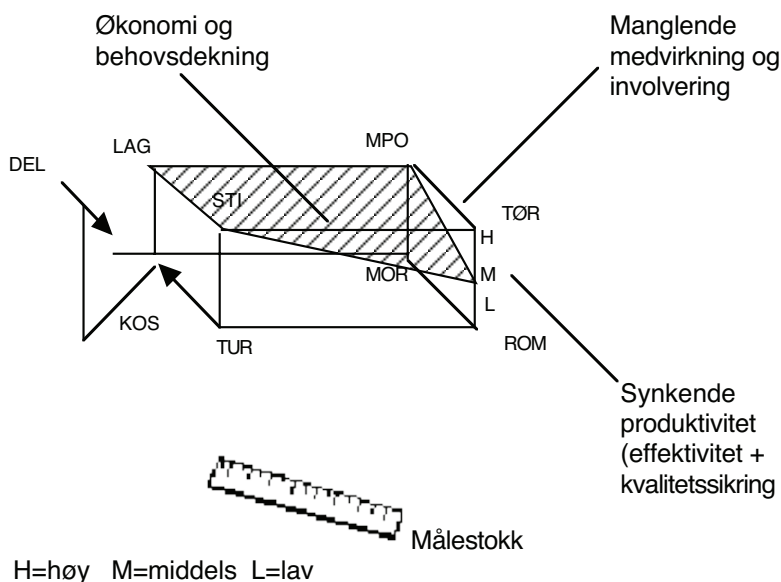
Figur 23: Oktografens fire etiske linjer

Gjennom arbeidet utveksler vi meninger, blir vant til hverandre, opparbeider kollegiale forhold og utvikler oss faglig og sosialt. Hos mange teoretikere består lederatferd i hovedsak av oppgaveorientering og relasjonsorientering. En relasjonsorientert atferd gjelder det mellommenneskelige felt (tilsvarende linjen: "Arbeidsforhold og organisasjonslæring"). En oppgaveorientert atferd fester blikket på resultatene (tilsvarende linjen: "Etterspørsel og endringskongruens")

De etiske linjene i Oktografen tilsier at lederorientering først må rettes mot Arbeidsforhold og organisasjonslæring (akse 8), deretter mot Samarbeid og utvikling av sosiale relasjoner (akse 6) for siden å satse på medvirkning og involvering (akse 3). På denne måten imøtekommer lederen Etterspørselen og endringskongruens (akse 12).

Oktografen viser typer orienteringer som bør ivaretas i en bestemt rekkefølge. Lederen skal ikke utelukke noen av dem, men konsentrere seg om den som er viktigst i øyeblikket. I en organisasjon som sliter med samarbeidsproblemer, vil det for eksempel være formålstjenlig å orientere seg mot medvirkning og involvering i beslutningstaking.

Figuren nedenfor illustrerer at manglende medvirkning og involvering fører til synkende produktivitet. Årsaken kan skyldes forhold i tilknytning til Oktografens tak (LAG, STI, MPO, TØR) eller i forbindelse med Beslutningsprosessen og Kommunikasjonsprosessen. Her er tre linjer i bildet: linjen om medvirknings- og involvering, linjen om økonomi- og behovsdekning og effektivitetslinjen.



Figur 24: Ubalansert Oktograf

Dersom en leder ønsker å orientere seg mot medvirkning, forutsetter dette at lederen vet hvilke ringvirkninger dette vil få og hvilke forberedelser dette krever.

La oss anta at synkende produktivitet skyldes dårlig rollefordeling. Folk vet hvem som har ansvar for hva, men likevel foretas det ingenting for å rette på feilen. Her kan aktivitetsområdene i Oktografens golv eller i en bestemt prosess vise vei.

La oss anta igjen at etter å ha gransket bestemte forhold rundt problemstillingen kom vi fram til at uklare roller verken skyldes en uforutsigbar strøm av etterspørsel inn til saksbehandlere (÷ DIE), mangel på kompetanseutvikling (÷ TUR), arbeidets art (÷ ROM) eller

rettledningene om rollefordeling i gjeldene styringssystemer og planer (÷MPO). Vi finner at problemet mest sannsynlig dreier seg om fordeling av myndighet og ressurser og roller (MOR). Dette fremhever to maktsentre i Oktografen. Den første ligger rundt Organisering og styring (MOR) og den andre rundt Medarbeiderskap (STI).

Den første har å gjøre med et hierarkisk perspektiv og den andre med et psykososialt perspektiv. Det er disse perspektivene som til slutt må granskes nøye for å finne mulige forklaringer på problemet. Dersom forhold rundt STI og/eller MOR avklarer problemet, kan løsningen iverksettes. Selve håndteringen av en uklar rollefordeling kan igjen forårsake flere ringvirkninger. Å ta ringvirkningene i betraktning betyr at vi veier våre konklusjoner mot de faktiske forholdene i konteksten.

Bytteforhold mellom aktørene er tidligere illustrert ved navn på veggene i Oktografen (Se Figur 12 ovenfor). Den bakre vegg refererer til lederens ansvarsgrunnlag, den fremre (nr 4) til medarbeiders ytelsesgrunnlag, den høyre vegg (nr. 5) til bytteforholdet mellom leder og medarbeider og den venstre (nr. 6) til bytteforhold mellom interne og eksterne aktører.

Nå skal vi se på hvordan temaene i delsystemet Produksjonsprosessen er behandlet i litteraturen.

7.2.2 Intern og ekstern effektivitet

Å produsere effektivt innebærer en erkjennelse av den økonomiske situasjonen som gjør at man gjennom å være medspiller kan se sammenhengen mellom målsetting og oppnådd effekt.

Ineffektiv produksjon kan skyldes strukturelle mangler, dårlig prosesskoordinering og/eller forsømmelse av ansvarsområder. Uklare strategier og prosedyrer for oppfølging, treghet i beslutningstaking, oppsplittede arbeidsoppgaver, tidsspille, høye kostnader og mangel på utvikling påvirker produktiviteten.

Treghet i saksbehandling på økonomikontoret, særlig hos saksbehandleren Arne, betyr ikke nødvendigvis at det er hos Arne vi finner feilen. Feil kan skyldes rutinene, men også konteksten

saksbehandlingen foregår i, dvs alle de aktørene saken må igjennom før den kommer til Arne. Årsaker til produksjonsproblemer kan selvsagt også spores eksternt, f. eks. i lokalmiljøet, hos interesseorganisasjoner eller forvaltningsnivåene.

Chester Barnard formulerte i 1938 begrepene ”Efficiency” (intern effektivitet) og ”Effectiveness” (ekstern effektivitet). Tabellen i figuren nedenfor viser forholdet mellom dem. Feltene er selvforklarende.

		<u>Produksjon</u> Ressursforbruk (intern effektivitet)	
		Lav	Høy
Behovs- dekning (ekstern effektivitet)	Høy	“Riktige” oppgaver Høyt ressursforbruk 3	“Riktige” oppgaver Lavt ressursforbruk 4
	Lav	“Gale” oppgaver Høyt ressursforbruk 1	“Gale” oppgaver Lavt ressursforbruk 2

Figur 25: Intern og ekstern effektivitet (Mikalsen, 1998)

Intern effektivitet handler om hvordan noe blir til. Ved indre effektivitet (efficiency) vurderer man input og output ut fra kostnader per produsert enhet. Dette kalles også kostnadseffektivitet. Formelen er: Produktivitet er lik produsert resultat delt på ressursbruk, altså forholdet mellom ressursinnsats og ferdig produkt. Den interne effektiviteten er høy når de enkelte oppgavene løses med minst mulig bruk av ressurser.

Ekstern effektivitet gjelder nytteverdien som gjør at brukeren faktisk setter pris på effekten av tiltaket, produktet eller tjenesten, og er villig til å betale for det. Ved ytre effektivitet (effectiveness)

vurderer man input og outcome (dvs. effekten) ut fra det man faktisk oppnår (måloppnåelse) i forhold til tilfredshet. Formelen er: effektivitet er lik måloppnåelse delt på ressursbruk. Den eksterne effektiviteten er høy når oppgavene tilsvarer det brukerne og samfunnet har behov for. Tilfredsheten bedømmes gjennom brukerens egne erfaringer, data fra brukerundersøkelser eller brukerorganisasjonene.

Ifølge Mikalsen vil en institusjon som befinner seg i felt 1 og 2 i figur 25 ovenfor, dvs utfører gale oppgaver, vanligvis ikke kunne gå direkte til felt 4 eller til riktige oppgaver. Først må organisasjonen gå veien om felt 3 og kan deretter ta fatt på de riktige oppgavene. Slik kan organisasjonen forbedre sin interne effektiviteten. (Mikalsen, 1998: 45).

Vi kan også bruke MØVK for å diskutere feltene i figur 25.

Produksjonen i felt 1 er dyr på grunn av høy ressursbruk, men den er billig i felt 2 på grunn av lav ressursbruk. Verken raushet eller gjerrighet med hensyn til ressursbruk fører til riktige oppgaver. Brukerne er misfornøyde og ansatte tror at de er effektive.

Gale oppgaver kan skyldes svikt i ett eller flere av perspektivene i MØVK. Spørsmålet blir her: hvilket ledd i MØVK skal man gjøre noe med? Skal man rydde opp i virksomheten (V i MØVK), dvs forbedre produksjonsprosessen for å komme feil allokering av ressurser og gale oppgaver til livs, eller skal man satse på å nå dette gjennom å rydde opp i økonomien (Ø i MØVK), dvs redusere den misforståtte sløsing med ressurser. Begge inngrep vil koste penger fordi oppryddingsarbeidet må tas med i regnestykket. Spørsmålet er: hvilken strategi vi skal velge og til hvilken pris? Det langsiktige målet er å gjøre brukerne fornøyde og arbeidet mer lønnsomt ved å produsere riktige oppgaver med lav ressursforbruk som i felt 4.

En strategi kan også være å redusere visse støtteaktiviteter (V i MØVK) og overføre midlene til primæraktivitetene (Ø i MØVK). I en avdeling som hovedsakelig arbeider med saksbehandling, vil primæraktivitetene starte med at søknaden mottas i avdelingen og slutte med at et vedtak blir sendt til søkeren. Primæraktivitetene er tett knyttet til brukernes behov. Innsats utenom primæraktivitetene kalles

støtteaktiviteter, dvs det som bidrar til å få fram de ønskede tjenestene (eks: økonomi, regnskap, budsjett, personalsaker, skrivetjeneste, arkiv, bibliotek).

Mange effektiviseringstiltak starter med å gå gjennom støtteaktiviteter for å se hvilke som er uunnværlige for fremstilling av primæraktiviteter og hvilke som kan kuttes.

En alternativ strategi er å stramme inn ovenfra og nedover uten bruk av ressurser. Her hopper man over felt 3 i tabellen. En slik strategi vil muligens føre til motstand, mindre effektivitet og misfornøyde kunder. Bruk av makt kan resultere i et ubalanseforhold mellom leddene i MØVK.

Det finnes selvsagt andre strategier, avhengig av type virksomhet osv, men beregning av effektivitet krever alltid nøye bearbeidede indikatorer.

Utvikling ved bruk av store prosjekter hører til den fjerde av våre virksomhetsprosesser, dvs Innovasjonsprosessen. Vi skal nå se nærmere på denne prosessen.

8. DELSYSTEMET INNOVASJONSPROSESSEN

En dag oppdaget Juha at ringen hans var forsvunnet. Han lette over hele huset uten å finne den. Han gikk ut på gaten og lette der også. En av naboene kom bort til ham og spurte:

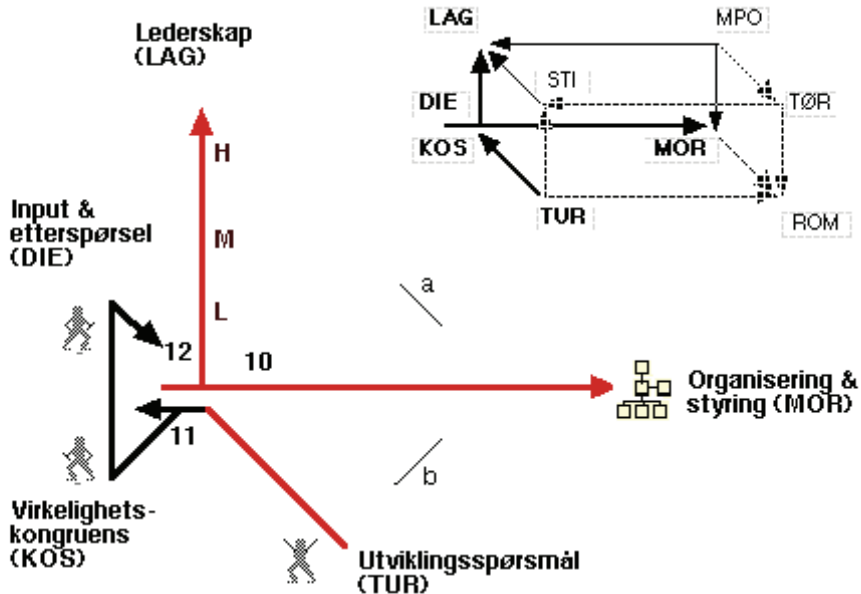
- *Hva leter du etter, Juha?*
- *Ringen min, svarte Juha.*
- *Hvor mistet du den?* spurte naboen.
- *Inne i huset, svarte Juha.*
- *Men, hvorfor i all verden leter du her ute da?* spurte naboen.
- *Det er så mørkt inne at man ikke kan se noe som helst,* svarte Juha.

Moralen i anekdoten er: Å satse riktig er viktig i forbindelse med endringsarbeid.

”De fleste av oss – enten vi er studenter, ansatte, ledere, forskere eller konsulenter tilbringer store deler av livet i organisasjoner og må forholde oss til dem. Likevel har vi forbausende vanskelig for å forstå og rettferdiggjøre mye av det vi observerer og opplever der vi ferdes i disse organisasjonene.” (Schein, 1958: 1).

Nedenfor følger en diskusjon av delsystemet Innovasjonsprosessen og deretter temaet ”Ansvar for etterspørsel og endringskongruens”. (se fortolkningskriteriene i vedlegg 1).

8.1 Strukturen i delsystemet Innovasjonsprosessen



- 10) Forvaltning av inut & flyt av etterspørsel
- 11) Påvirkning og utvikling av tilbud
- 12) Etterspørselsansvar og endringskongruens (etisk linje)

**NB! akronymene kan konsulteres i akronyme-tabellen.
Målestokk: H=Høy M=Middle L=Lav**

Figur 26: Strukturen i delsystemet Innovasjonsprosessen

NB! Delsystemet Innovasjonsprosessen har kun én akse felles med delsystemet Organisering og styring. Denne aksene gjelder Forvaltning av input og flyt av etterspørsel, selve ryggraden i en organisasjon. De to andre aksene er ikke direkte koblet til noe delsystem. Den ene kobles til LAG og den andre kobles til TUR. De viser at utviklingsarbeid er kontinuerlig (evolusjonært), men av og til er utviklingsarbeid så omfattende at intervensjonen må skje gjennom store og mellomstore prosjekter (revolusjonært).

Hovedhjørnet i delsystemet Innovasjonsprosessen er DIE\KOS som utgjør to sider av samme sak. DIE står for differensiert input og etterspørsel i samsvar med demografi og lokale interesser (Input og etterspørsel). KOS står for kongruens mellom organisasjonens virksomhet og omverdenen (Virksomhetskongruens). Disse utgjør en enhet fordi "input" og "output/outcome" bør utfylle hverandre. Akronymene refererer til den enkelte som intern og ekstern aktør, investor, bruker eller kunde. En person med krav og behov, men som også gir tilbakemelding dersom disse ikke tilfredsstilles.

Delsystemets tre andre hjørner er:

- Lederskap (LAG)
- Organisering og styring (MOR) og
- Utviklingsspørsmål (TUR)

Et delsystem kan forklares oppgavemessig, men også rolle- og relasjonsmessig. Leders rolle som ansvarlig for endring og fornyelse er innebygd i LAG. I MOR omfatter gruppen ansatte som ressurspersoner i endringsarbeid. TUR omfatter individet som kreativ tenker, konsulent eller endringsagent (se også figur 31 om aktørenes rolleskifte i vedlegg 1).

Akser og relasjoner i delsystemet Innovasjonsprosessen er:

10. DIE→MOR
11. TUR→KOS
12. DIE→LAG

8.1.1 Fortolkning av delsystemet

Relasjon nr. 10 (DIE→MOR) som gjør Organisering og styring avhengig av input og etterspørsel, finnes også i de andre delsystemene. Men i forbindelse med Innovasjonsprosessen tolkes den slik at ønskede endringer i input og etterspørsel påvirker fordeling av myndighet, tid, ressurser og roller.

Snur vi pilen i relasjon 10 (DIE←MOR), viser dette at Organisering og styring påvirker Input og etterspørsel. Med utgangspunkt i utviklingsarbeid kan dette beskrive en situasjon der

midler og ønsker fra bestillere og investorer betinges av hvordan organisasjonen, f. eks. en utdanningsinstitusjon, styres.

Akse 10 som binder leddene i relasjonen sammen heter Forvaltning av input og flyt av etterspørsel.

Avhengighet til input og etterspørsel fra brukerne, politikere, forvaltningsnivåer og andre investorer endres i takt med demografi og behov i lokalsamfunnet. Omsorg for eldre i dag er ikke det samme som for femti år siden. Tilbud til brukerne må segmenteres i takt med demografi og endrede behov. Når Forvaltning av input og flyt av etterspørsel svekkes, blir utviklingstiltakene mindre bærekraftige.

Privatiseringsforsøk for å utvikle tilbud til kunder og brukerne kan mislykkes uten en tilpasset opplæring for å adaptere rutiner og styringssystemer til den nye situasjonen. Ved endring må oppgaver for vanlige ansatte og ansatte som lånes ut til prosjektarbeid vurderes før og etter endt prosjektperiode. Brukerundersøkelser må gjennomføres etter at endringer har trådt i kraft for å peke ut muligheter for suksess.

Relasjon nr. 12 (DIE→LAG) gjør LAG avhengig av input og etterspørsel. Snur vi pilen i relasjonen (DIE←LAG), vil dette gjøre input og etterspørsel avhengige av Lederskap. Her gjelder endringsstrategien ”ovenfra og ned”. Det er lederen som bestemmer.

Det er ofte ledere som frigjør ressurser, initierer nye prosjekter og utvikler eksisterende tjenester. Men det tekniske vil delvis ligge hos medarbeiderne og hos (eksterne) aktører som forsyner lederen med opplysninger.

Akse nr. 12 som kobler sammen relasjonsleddene heter Ansvar for etterspørsel og endringskongruens. Aksen baserer seg på nytteverdien rundt kjennskap til endringer i input og etterspørsel. Ressurser som investeres i endringsarbeid gir ringvirkninger i lokalsamfunnet, hos brukere og næringsinteressenter.

Relasjon nr. 11 (TUR→KOS) viser at KOS er avhengig av TUR, dvs. kongruens mellom output/outcome er avhengig av Utviklingsspørsmål.

Snur vi pilen i relasjon nr. 11 (TUR←KOS) blir TUR (Utviklingsspørsmål) avhengig av KOS (Virksomhetskongruens), en tilsynelatende urealistisk men sann relasjon. Hvis en organisasjon

finner at det er lønnsomt å fungere i samsvar med samfunnets virkelighet, vil den kunne utvikle seg i den retning brukere eller kunder forventer. Utviklingstiltak som ikke stemmer overens med virkeligheten i samfunnet får liten nytteverdi. Men dette betyr ikke at all utvikling er absolutt betinget av samsvar med samfunnets virkelighet. Virksomheter utvikler seg og fornyes, også for å imøtekomme antatte fremtidige behov.

Akse 11, som binder leddene i relasjonen sammen, heter Påvirkning og utvikling av tilbud. Dette innbefatter formidling av informasjon om brukere og klienter til de som står for produksjon av varer og tjenester. Det er dette som gjør at en tjeneste består av en bit fakta og en atferdsbit, dvs det som ytes og hvordan det ytes, men også av en bit argumentasjon (hvorfor ytes det?) og en effektiviseringsbit (Hvor effektivt ytes det?).

En organisasjon kan rammes av effektivitetsproblemer i forskjellige ledd. Er problemene små og lett lokaliserbare kan de takles gjennom småskrittstrategier. Å sikre effektivitet og kvalitet hører til de daglige oppgavene i en organisasjon (produksjonsprosessen). Er problemene store, komplekse og kunnskapskrevende bør de takles gjennom en egen prosjektadministrasjon. Innovasjon er å gjennomføre store forbedringer eller skape noe nytt, bygge opp eller endre organisasjonen.

Grunnrelasjonene 10, 11 og 12 (etisk linje) i delsystemet Innovasjonsprosessen viser forbindelseslinjene input & flyt av etterspørsel, utvikling av tilbud og endringskongruens. Planlagte endringer og forventet virkning i organisasjonen og lokalsamfunnet, forutsetter kjennskap til hvordan interne ressurser og tilbud til brukere kommer til å se ut etter at en endring er gjennomført.

Nå skal vi se nærmere på relevante temaer i delsystemet Innovasjonsprosessen.

8.2 Ansvar for etterspørsel og endringskongruens

Kan en person være både leder og endringsagent, dvs stå for lederansvar, ansvar for kunnskap om etterspørsel og endring og samtidig selv drive med kreativt arbeid?

8.2.1 Strømmen av input og etterspørsel

Okto grafen fremstiller hovedsakelig fire aktører:

- Lederen (politiker og administrativ leder),
- Medarbeideren,
- Pådriveren (endringsagenten), både ekstern og intern, og
- Brukeren (se også figur 31 om aktørenes rolleskifte i vedlegg 1).

Hver har sitt ansvar og sine interesser, men bør være hverandres støttespillere. Den største utfordring disse aktørene møter er:

- Hvorfor er det nødvendig med endringer?
- Hvor store og kostbare skal endringene være?
- Hvordan vil endringene fungere i ettertid?
- Hvilke kunnskaper vil dette kreve?
- Hva er aktørenes del i dette?

Hver av disse aktørene påvirker strømmen av input og etterspørsel i en organisasjon. Men siden ansvaret til syvende og sist ligger hos lederen, er det også lederens oppgave å vokte over nødvendig kunnskapstilførsel og kontrollere forløpet av endringsarbeid før og etter iverksetting av tiltak.

For eksempel ved innføring av IT-løsninger, bør lederen skaffe seg kunnskaper fra pålitelige kilder, gjerne utenom organisasjonen, før vedtak fattes. Ved mangel på samsvar mellom den demografiske utviklingen og produkter og tjenester som organisasjonen tilbyr, bør leder og endringsagent samarbeide for å imøtekomme differensiering av input og etterspørsel. En slik differensiering vil likevel forårsake ubalanse i fordeling av myndighet og (om) disponering av ressurser, tid og roller. Her er det endringsagentens oppgave å hjelpe lederen med nye planer for omfordeling av roller og ansvar blant ansatte.

8.2.2 Puslespillet leder og endringsagent

Arbeidet med å iverksette planer skaper i seg selv kaos, og det må reguleringer og justeringer til. Kaos og mønster er parallelle og dynamiske prosesser i endringsarbeid. Man rydder opp i kaostilstander. Nye kaostilstander oppstår, til og med fra selve opprydningsarbeidet. Så lenge planene iverksettes vil kaostilstanden fortsette å vokse, og vil en dag kreve fullstendig fornyelse.

Har fornyelsen karakter av prosjektarbeid, får endringsagenten i oppgave, med mandat og støtte fra ledelsen, å avsløre kaoset, rydde opp i det (lage evolusjon) eller endre kurs (lage revolusjon). Slik opprettes et nytt mønster (nye planer og systemer) for at andre skal kunne arbeide mer effektivt.

Mens en endringsagent ofte er friere stilt i sitt arbeid enn en leder, balanserer lederen på stram line mellom beslutnings-, kommunikasjons- og produksjonsprosessene for å innfri sitt lederansvar, også overfor endringsagenten.

Pådriveren eller endringsagenten kan velges internt eller hentes utenfra. Er endringsagenten ekstern har vedkommende et etisk ansvar i å anbefale at visse oppgaver utføres av interne krefter eller i samarbeid med dem dersom dette gagnar endringsarbeidet. I et puslespill er det alltid lurt å begynne med utdeling av brikkene i samsvar med området den ene og/eller den andre medspilleren skal legge på brettet. Det krever klarsyn og fremkaller trivsel når en medspiller gir brikkene foran seg til en som i øyeblikket trenger dem på sitt område.

Ved valg av interne og eksterne pådrivere er det viktig med et uttrykkelig formulert mandat. Det er viktig å vite hva en person først og fremst skal beskjeftige seg med, og hvor mye tid og ressurser som skal brukes på oppgavene. Velges man til intern pådriver må situasjonen før og etter engasjement avklares og avlastning for ens opprinnelige arbeidsoppgaver klargjøres på forhånd. Det samme gjelder lojalitets- og ansvarsforpliktelser før og etter igangsetting av et endringsarbeid.

Deltakelse i prosjektarbeid gir innsikt i overordnede strategier og tillater hyppigere kontakter med ledere og ressurspersoner. Utfordringer, godtgjørelser og trening i prosjektarbeid kan siden gjøre det vanskelig for en person å komme tilbake til sin opprinnelige jobb.

Konflikt mellom nye muligheter og gamle oppgaver kan ha en negativ påvirkning på de som lånes til prosjektarbeid og miljøet rundt dem. Slike dilemmaer bør derfor så vidt mulig avklares på forhånd. Dersom lånetiden er forventet å gi medarbeideren bedre muligheter, bør lederen forberede henne på tiden etter endt prosjektarbeid.

Ved assistanse utenfra blir puslespillet mellom leder og endringsagent et annet, fordi den siste normalt forsvinne etter at arbeidet er gjennomført. Lederen vil da sitte med ansvaret. Det er her kontroll over kunnskapsfeltet blir av avgjørende betydning, særlig når et prosjektarbeid skal revideres eller utvides.

Forandring er en prosess, ikke en enkeltstående hendelse. Å arbeide med endring er å tenke stort og begynne smått, dvs målrettet, metodisk og kreativt, med utgangspunkt i gitte problemstillinger og en evolusjonær planlegging.

Endringsarbeid skjer gjennom kontinuerlige tiltak, men kan også planlegges gjennom store og mellomstore prosjekter. Hovedmålet bak ethvert endringsarbeid må være å sikre produktivitet, arbeidsforhold og utvikling av menneskelige og materielle ressurser (S-PAR).

Vellykket overgang fra nåsituasjon til ønsket situasjon er en blandingsstrategi av evolusjon og revolusjon som styres ovenfra-og-ned og nedenfra-og-opp. Meningsutveksling, eierforhold og delaktighet (MED) er av avgjørende betydning. Den som beskjeftiger seg med endringsarbeid må derfor ha en klar organisasjonsforståelse, en grundig kjennskap til problemløsningsmetoder og til prosjektorganisering (OPP). Kvaliteten på et endringsarbeid dokumenteres gjennom løpende resultatvurderinger og sluttevalueringer (RE). Et endringsarbeid bør dessuten ses i tid og i sammenheng med eventuelle tilleggsoppgaver (TT). " (Se også forkortelsene SMEKEK og S-DEUTER). En endringsagent bør vende blikket tilbake i tid for deretter å konsentrere seg på overgangen fra nåsituasjon til ønsket situasjon.

8.2.3 Tradisjoner, prosesser og endringsstrategier

Det er diverse fagtradisjoner innenfor organisasjonsutvikling, ofte sammensatte og fragmenterte, hver med sitt preg og sin kunnskapskilde. Hos noen fremheves fagperspektivet eksplisitt. Blant endringsagentene finner vi ingeniører, økonomer, psykologer, statsvitere, sosiologer, pedagoger osv. (Se Røvik, 1991). Forskere og praktikere innen organisasjonsfaget er igjen inndelt som tilhengere av en eller flere perspektiver, som f. eks. strukturperspektivet, prosessperspektivet og kulturperspektivet.

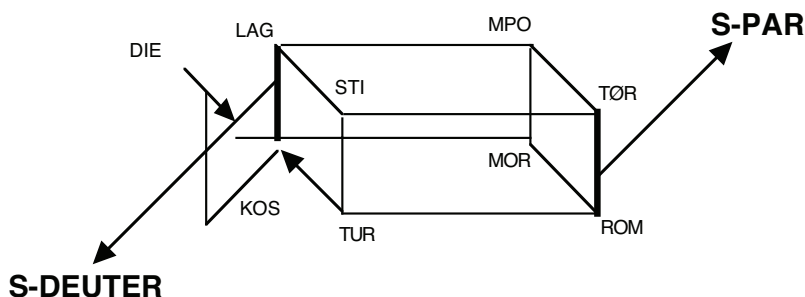
Strukturtilhengerne oppfatter struktur som en bestemmende faktor for atferd i organisasjoner. Forskeren søker etter årsaker til atferd i faktorer som kan bidra til å forklare forskjellige slags prosesser. Praktikeren ser etter muligheter for påvirkning og styring. Strukturanalyse er et uunnværlig instrument i organisasjonsforskningen. Strukturalister har forklart mange fenomener i organisasjonslivet. I den internasjonale faglitteraturen behandles strukturspørsmål ofte under overskriften "organizational design". Design kan oversettes med strukturering (strukturdannelse).

Prosesstilhengerne legger vekt på prosessen, selve strømmen av muligheter, problemer, hendelser og løsninger. Stikkord er: interaksjon, beslutninger, ledelse, konflikter og motivasjon. Ledelse, i prosessperspektivet, er noe man gjør - det er et samspill av mennesker i komplekse situasjoner, hvor det ofte kan være vanskelig å si nøyaktig hvem som er "ledere" og hvem "ledes".

I et kulturperspektiv vil man legge vekt på verdier, normer og ambisjoner som er knyttet til ledelse. Samspillet mellom ledere og ansatte foregår innenfor rammen av sammensatte kulturperspektiver på forskjellige systemnivåer. I et kulturperspektiv er lederne kulturansvarlige i dobbel forstand, de har ansvaret for utviklingen av kulturen, og de må også stå til ansvar overfor denne kulturen. Lederne både representerer organisasjonen og har ansvar for verdiskapelsen. Kulturperspektivet legger vekt på verdier og normer, språk og fellesskap og ledelse og motivasjon. Samtidig vil det innenfor organisasjonen utvikles spesifikke kulturtrekk som i noen grad kan påvirkes (Se kulturmiks og broen til omverdenen i kapittel 6).

Basert på prosessene i Oktografen, er det to ansvarsområder der leder og/eller endringsagent samarbeider. Dette samarbeidet er avhengig av omfang og betydning av tiltakene, også ressursmessig. Disse ansvarsområdene gjelder:

- Ansvar for effektivitet og Kvalitetssikring (produksjonsprosessen) (EK), og
- Ansvar for etterspørsel og endringskongruens (innovasjonsprosessen) (EK).



Figur 27: To virksomhetsstrategier

Ved å betrakter disse ansvarsområdene i tid og ut fra omfang og betydning, får vi to beslektede akronymer som er SP-AR og S-DEUTER. Forkortelsen S-PAR leses: å Spare ved å Sikre Produktivitet, Arbeidsforhold og utvikling av Ressurser. Disse oppgavene hører til det gradvise og kontinuerlige utviklingsarbeidet (evolusjon) som leder og medarbeidere eventuelt endringsagent står for og som sentrerer rundt produksjonsprosessen. S-DEUTER refererer til leders ansvar for endringsprosjekter på overordnet plan, og særlig når endringsarbeid får en karakter av "revolusjon", i motsetning til "evolusjon". Disse forklares ytterligere nedenfor.

Det er likevel to hovedendringsstrategier som brukes både hver for seg selv og kombinert. Endringen kan skje "ovenfra og ned" og/eller "nedenfra og opp".

Velger man den første strategien, er det sannsynlig at den ansvarlige for endringsarbeid vil kunne ty mer til teori X enn til teori

Y i sin kontakt med andre. Sparing (S) skjer ved å sikre produktivitet (P), i betydning effektivitet og kvalitetssikring.

Gjennomføring av endringsarbeid vil, ut i fra figur 28, være basert på hovedsakelig ”SP-” og videre gjennom hele sirkelen, med unntagelse av AR-MED (se figuren nedenfor)

Fremgangsmåte og bakgrunnskunnskap som er nødvendige for å gjennomføre endringsarbeid oppsummeres i akronymet: OPP_RETT. Bokstavene står for:

- Organisasjonsforståelse (O)
- Problemløsningsmetoder (P)
- Prosjektorganisering (P)
- Resultatvurdering underveis (R)
- Evaluering (slutt-) (E)
- Trening, tid (T)
- Tilvekst og tilleggsoppgaver (T)

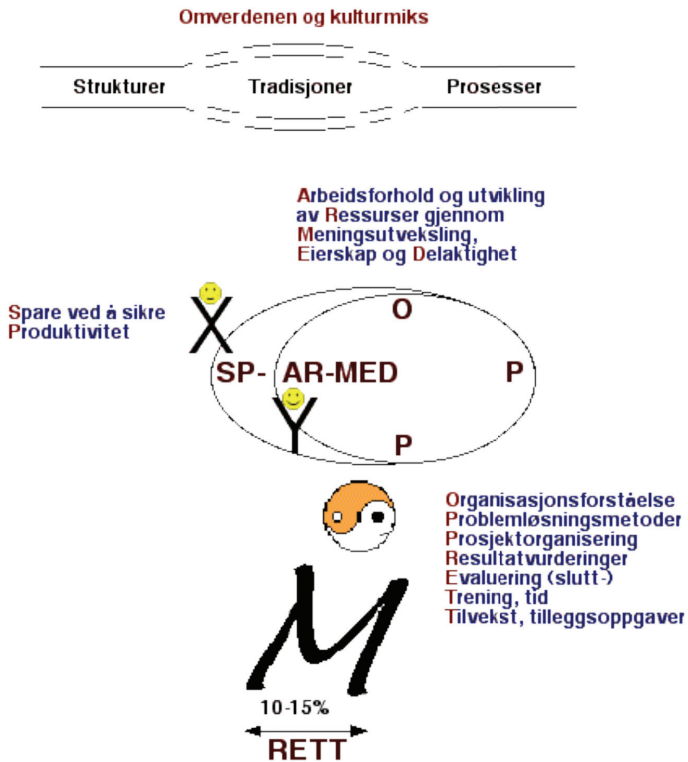
Men endringsarbeid bør for det meste skje gjennom våkne og økonomisk resonnerende ansatte. Er man mer tilhenger av medvirkning, riktig flyt av etterspørsel og respekt for gjeldende styringssystemer og plandokumenter, inkludert utvikling av både menneskelige og materielle ressurser, vil hovedveksten legges på endringsstrategien ”nedenfra og opp” og som følge av dette en orientering mer mot teori Y enn teori X.

Gjennomføring av endringsarbeid vil, ut i fra figur 28, være basert på hele forkortelsen SP-AR-MED. Bokstavene står for å Spare (S) ved å sikre:

- Produktivitet (P),
- Arbeidsforhold (A) og
- utvikling av menneskelige og materielle Ressurser (R).

Dette bør helst skje gjennom:

- Meningsutveksling (M)
- Eierskap (E) og
- Delaktighet (D)



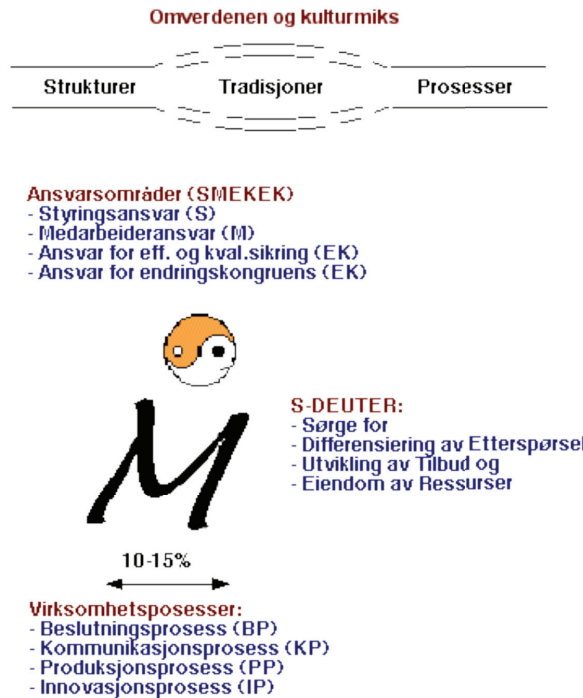
Figur 28: Pådriverens ansvarsområder gjennom teori X og teori Y

Figuren ovenfor illustrerer endringsstrategier og ansvarsområdene for pådriveren eller endringsagenten. M-en i figuren symboliserer Makt når det gjelder lederen, og Mandat når det gjelder pådriveren.

En medarbeider kan si: "Jeg skal respektere normer, regler og systemer dersom organisasjonsstrukturen fremmer læring og bevarer balansen i min regulerte tilværelse, og dersom jeg kan medvirke og involveres i beslutningstaking. Jeg kan også effektivisere og sikre kvalitet på varer og tjenester dersom lederen orienterer seg riktig, og holder orden på sine virksomhetsprosesser og ansvarsområder."

Figur 29 illustrerer ansvarsområdene for lederen. Figuren leses på følgende måte: Maktperspektivet ligger i forkortelsen "SMEKEK". Taps- og vinningsperspektivet ligger rundt akronymene "S-DEUTER" (se også Figur 28 når det gjelder leders overordnet ansvar for

endringsarbeid)”. Virksomhetsperspektivet ligger rundt håndtering av hovedprosessene i en organisasjon..



Figur 29: Lederens ansvarsområder

Basert på prosessene i Oktografen blir lederansvaret oppsummert i forkortelsen SMEKEK som står for:

- Styringsansvar (Beslutningsprosessen) (S),
- Medarbeideransvar (kommunikasjonsprosessen) (M),
- Ansvar for effektivitet og Kvalitetssikring (produksjonsprosessen) (EK), og
- Ansvar for etterspørsel og endringskongruens (innovasjonsprosessen) (EK).

Forkortelsen S-DEUTER står for å Styre (S-) ved å vokte over:

- Differensiering av Input og Etterspørsel fra brukere (DE),

- Utvikling av Tilbud til brukerne (UT) og
- Eiendom av Ressurser (ER).

Virksomhetsprosesser oppsummeres i hovedprosessene i en organisasjon:

- Beslutningsprosess (PP),
- Kommunikasjonsprosess (KP),
- Produksjonsprosess (PP), og
- Innovasjonsprosess (IP)

Noen ledere tar på seg en rolle som pådriver som går ut over rollen som leder. Ønsket om selv å stå for endring og forbedring sidestilles med den daglige driften. Dersom rollen som leder og rollen som pådriver (endringsagent) ikke utfyller hverandre, kan bestrebelsene for effektivitet være forgjeves.

Å vite hvilken konsulent man har engasjert er viktig for å kunne supplere med det som mangler fra andre steder eller gjennom sin referansegruppe. Dette hører inn under kunnskapsledelse.

Hovedspørsmålet i begynnelsen av dette kapitlet var om en person kunne være både leder og pådriver, dvs blande konkrete lederoppgaver og kreativt arbeid, i tillegg til å være den som har ansvaret for kontroll av samsvar mellom input/etterspørsel og endring.

Kjennskap til:

- hvordan leder og pådriver forholder seg til hverandre
- endringsstrategiene å velge mellom, og
- forskjellen mellom endringsagentens og lederens oppgaver
- påvirker vår forståelse av rollen som leder, og rollen som endringsagent.

Koblingen mellom rollen som leder og rollen som pådriver er kun nyttig når fornyelser betraktes som en varig og konstituerende del av lederjobben og i de tilfeller lederen kan frikjøpes til innovasjonsarbeid. Ellers vil en forveksling av rollene føre til ineffektiv utøvelse av lederskap.

Gjennom å skille mellom det å lede en organisasjon og det å utvikle en organisasjon, oppnår vi en viktig spesialisering. Ansvar for begge er selvsagt hos lederen, men det er pådriveren som tar seg av det konkrete utviklingsarbeid dersom arbeidet ikke hører direkte til lederens daglige gjøremål. Det er her viktig å skille mellom store og små endringer. I produksjonsprosessen legges veksten på kontinuerlige utviklingstiltak og små prosjekter. Effektivisering gjennom store og mellomstore prosjekter er betraktet som en del av innovasjonsprosessen.

Sammenfatning

Som sagt i innledningen er Oktografen en type kompleks modell fordi den fastsetter, beskriver og forklarer avhengighetsforhold mellom åtte komponenter som tillater utallige kombinasjoner. Oktografen deler en organisasjon i fem beslektede delsystemer som er i interaksjon med hverandre gjennom berøringspunkter og kausale relasjoner. Fire prosesser om beslutning, kommunikasjon, produksjon og innovasjon blir diskutert med utgangspunkt faste avhengighetsrelasjoner. Delsystemene aktiviserer prosessene, og prosessene er innbyrdes avhengige. Det er her kompleksiteten ligger.

Selvsagt er også tilleggsrelasjoner utover de som er diskutert i delsystemene. Disse finnes i figur 33

Oktografen anbefales ikke brukt i sin helhet. Med utgangspunkt i problemstillingen din velger du delsystemet som passer. Deretter kan du bruke alle tilgjengelige relasjoner i Oktografen.

Den kommende delen gir oversikter, oppsummeringer og spørsmål.

VEDLEGG 1. TABELLER OG ILLUSTRASJONER

Denne delen gjengir Oktografens komponenter og andre relevante oversikter og illustrasjoner.

1. Organisasjonssystemet Oktografen samlet

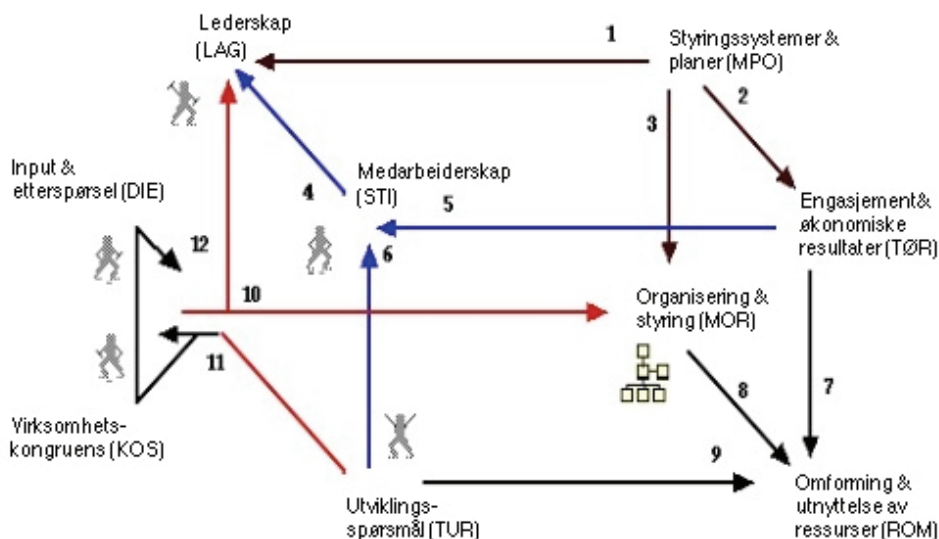
Nedenfor er et helhetlig bilde av organisasjonssystemet Oktografen. Det er denne modellen og omgivelsene rundt den (metasystemet) som diskuteres gjennom hele dette arbeidet (se også figur 4 om omgivelsene). Merk deg numrene under hver prosess og lokaliser dem i kuben. Disse beskriver fire av de åtte delsystemene i Oktografen.

Beslutningsprosess:

- 1) Systemlojalitet & styringsansvar
- 2) Medvirkning & involvering (etisk linje)
- 3) Normer, regler & systemer

Kommunikasjonsprosess:

- 4) Medarbeideransvar
- 5) Økonomi & behovsdekning
- 6) Samarbeid & utvikling av sosiale relasjoner (etisk linje)



Innovasjonsprosess:

- 10) Forvaltning av input & flyt av etterspørsel
- 11) Påvirkning & utvikling av tilbud
- 12) Etterspørselsansvar & endringskongruens (etisk linje)

Produksjonsprosess:

- 7) Effektivitet & kvalitetssikring
- 8) Arbeidsforhold & organisasjonslæring (etisk linje)
- 9) Utvikling av interne ressurser

Figur 30: Prosesser og kraftfelt gjennom aksene i Oktografen

I figuren ovenfor er Beslutningsprosess sammensatt av aksene nr. 1, 2 & 3, Kommunikasjonsprosess av 4, 5 & 6, Produksjonsprosess av 7, 8 & 9 og Innovasjonsprosess av 10, 11 & 12. Kraftfeltet MOR består av aksene nr. 3, 8 & 10; LAG består av 1, 12 & 4; TØR av 2, 5 & 7 og TUR av 6, 9 & 11.

2. Akronymene i Oktografen: en forklaring

Tabellen nedenfor viser alle akronymene i Oktografen og deres forenklete uttrykk i parentes. [1a] og [1i] i den høyre kolonnen refererer til input og output i systemteorien. Tallene imellom refererer til throughput. Kolonnen til venstre i tabellen viser progresjonen eller saksforløpet innenfor området throughput. Rekkefølgen er ikke bindende.

Akronym	Forklaring	Saksforløp (retning)
DIE [1a]	Differensiert input og etterspørsel i samsvar med demografi og lokale interesser [Input & etterspørsel].	↓
MOR [2]	Fordeling av myndighet, organisering og (om)disponering av tid, ressurser og roller [Organisering & styring].	↓
MPO [3]	Formulering av mål, planlegging, prioritering og oppfølging [Styringssystemer & planer].	↓
LAG [4]	Lederskap, leders atferd og ansvarsgrunnlag [Lederskap].	↓
STI [5]	Solidariske grupperinger, teamressurser og individualister [Medarbeiderskap].	↓
TØR [6]	Tilfredsstillelse av behov, trivsel og økonomiske resultater [engasjement og økonomiske resultater].	↓
ROM [7]	Omfoming og utnyttelse av ressurser og mestring av arbeidsoppgaver [Omfoming & utnyttelse av ressurser].	↓
TUR [8]	Profilering av tilbud til brukere og utvikling av materielle og menneskelige ressurser [Utviklingsspørsmål].	↓
KOS [1i]	Kongruens mellom organisasjonens virksomhet og omverdenen [Virksomhetskongruens]	↓

Figur 13: Forklaring av Oktografens akronymer

Saksforløpet refereres til med nummer foran hvert akronym og med piler i kolonnen til høyre. Disse numrene har ikke med de som i figur 13 ovenfor avgrensede prosessene i Oktografen. Les innholdet i de hakkede parenteser fortløpende og forsøk å koble dem logisk til hverandre i nedadgående retning.

3. Akronymene og aktørroller

Akronym POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting og Budgeting) er laget av Luther Gulick allerede i 1937 og oppsummerer lederfunksjoner innenfor klassisk organisasjonsteori. POSDCORB gjelder til en viss grad også i dag. Men i dag er det tydeligere at ansatte for å foreta seg av disse funksjonene må spille forskjellige arbeidsroller som gjør at de i en sammenheng kan lede andre og i en annen sammenheng bli ledet av andre.

Tabellen nedenfor viser vertikalt de tidligere omtalte akronymene og tilhørende roller. De viktigste rollene i forbindelse med beslutningsprosessen er: individet som systemanalytiker, planlegger osv., slik det fremgår av tabellen.

Rolleskifte i samsvar med prosess				
Akronym	Beslutning	Kommunikasjon	Produksjon	Innovasjon
MPO	Systemanalytiker Planlegger Plantolker			
LAG	Beslutningstaker	Kontaktskaper Konflikthåndterer Mentor Informasjonsformidler		Ansvarlig for endringsarbeid
MOR	Bemyndiget individ		Saksbehandler Problemløser	Ressurspersoner i endringsarbeid
TØR	Medbestemmelsesberettiget individ	Sosialt vesen	Økonomisk resonnerende individ	
STI		Psykososialt vesen		
TUR		Utviklingsinteressert & kompetanseberettiget	Tap-reducerende individ	Kreativ tenker Endringsagent Konsulent
ROM			Produsent og spesialist	
DIE/ KOS				Økonomisk aktør Velger. Bruker/kunde Tilbakemelder

Figur 31: Aktørenes rolleskifte

LAG i forklaringstabellen i figur 13 står i sin helhet for ”Lederskap, leders atferd og ansvarsgrunnlag”. I figur 31 om aktørenes rolleskifte refererer det LAG de viktigste rollene lederen har som beslutningstaker innenfor beslutningsprosessen; som kontaktskaper, konflikthåndterer, mentor og informasjonsformidler, innenfor kommunikasjonsprosessen, og som ansvarlig for endringsarbeid innenfor innovasjonsprosessen.

Ved å fremheve type, art og samhörighet, når det gjelder en rolle, klargjøres styrke, omfang og betydning av prosessen man reflekterer innenfor, oppgave-, rolle- og relasjonsmessig. Sitter du med en arbeidsoppgave der hovedvekten er å fatte beslutninger med en viss ringvirkning i organisasjonen, må du forholde deg

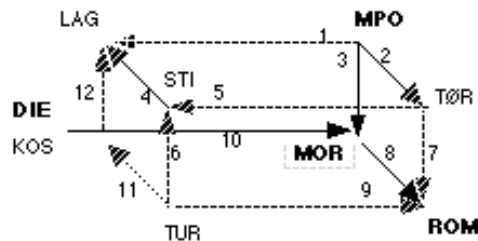
hovedsakelig til Beslutningsprosessen og ikke til Kommunikasjonsprosessen. Under diskusjonen av delsystemene i Okto grafen blir rolleskiftet fra prosess til prosess fremhevet, noe som vi stadig utsettes for i arbeidslivet.

4. Tabell over prosesser og avhengighetsrelasjoner

Tabellen nedenfor viser prosesser, avhengighetsrelasjoner og påvirkningsrelasjoner hver med sitt nummer. De fins også i figur 13 om rolleskifte. Finn fram til linjens eller aksens nummer og se hvilke to akronymer i Oktografen dette nummeret binder sammen.

**Maktstrukturen:
Organisering og styring**

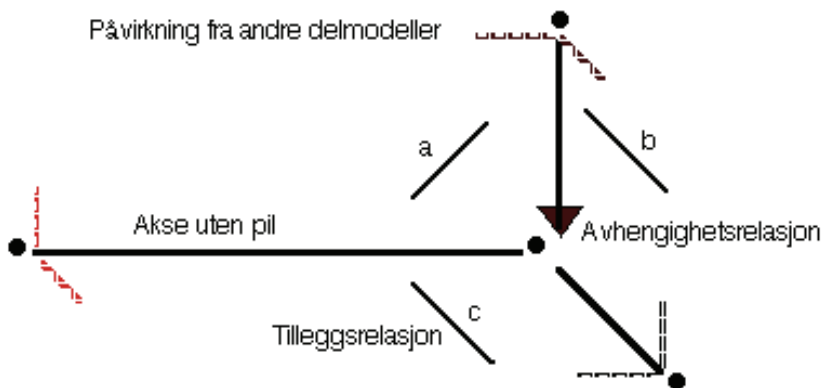
- 10. DIE → MOR
- 8. MOR → ROM
- 3. MOR ← MPO



<p>Beslutningsprosess</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. LAG ← MPO 2. MPO → TØR 3. MPO → MOR 	<p>Kommunikasjonsprosess</p> <ul style="list-style-type: none"> 4. LAG ← STI 5. STI ← TØR 6. STI ← TUR
<p>Produksjonsprosess</p> <ul style="list-style-type: none"> 7. TØR → ROM 8. MOR → ROM 9. TUR → ROM 	<p>Innovasjonsprosess</p> <ul style="list-style-type: none"> 10. DIE → MOR 12. DIE → LAG 11. TUR → KOS

Figur 32: Avhengighetsakser og prosesser i Oktografen

Hver prosess eller hvert delsystem består av fire komponenter (se figur 32 ovenfor). Akser og relasjoner som inngår i diskusjonen av et delsystem eller en prosess er visualisert i figur 34 nedenfor



Figur 33: Akser, relasjoner og interpenetrasjon i et delsystem

Et delsystem har et hovedhjørne eller et sentrum og tre konstituerende hjørner. En akse kobler sammen to av delsystemets hjørner. Når aksen får en pil som peker i en eller annen retning, dannes det en avhengighetsrelasjon.

Alle de interne relasjonene som kobler delsystemets tre hjørner innbyrdes kalles tilleggsrelasjoner (a, b og c) i motsetning til de faste relasjonen som utgjør skjelettet i delsystemet. Eksterne relasjoner utover disse er påvirkninger fra andre delsystemer og prosesser (se figuren ovenfor). De kobler delsystemets hjørner eller ekstremiteter til andre delsystemer.

En modell kan betraktes som et bilde eller en gjenstand og diskuteres med utgangspunkt i sine hjørner, begreper, akser og relasjoner. Men den kan også betraktes dynamisk. Dynamikken kommer fra hvordan modellen brukes i argumentasjons- og diskusjonsøyemed innefor en bestemt kontekst. Følgende uttalelse illustrerer dette:

- ”Som leder er jeg avhengig av deg gjennom ditt arbeid”.
- ”Som ansatt er mitt arbeid avhengig av din informasjon som leder”.

Uttalelsene ovenfor skildrer en oppgave-, rolle- og relasjonsmessig avhengighet. Avhengighetsmidlet i begge tilfeller er arbeid. Men lederen ikles to roller. Rollen som leder og rollen som informasjonsformidler.

Modellene i dette arbeidet fremstilles med avhengighets- og påvirkningsrelasjoner mellom komponentene. Disse relasjonene er substansen eller midlet som kobler komponentene sammen. Med andre ord, er det viktig å skille mellom det å se på et kart og det å orientere seg i terrenget.

5. Fortolkningskriterier

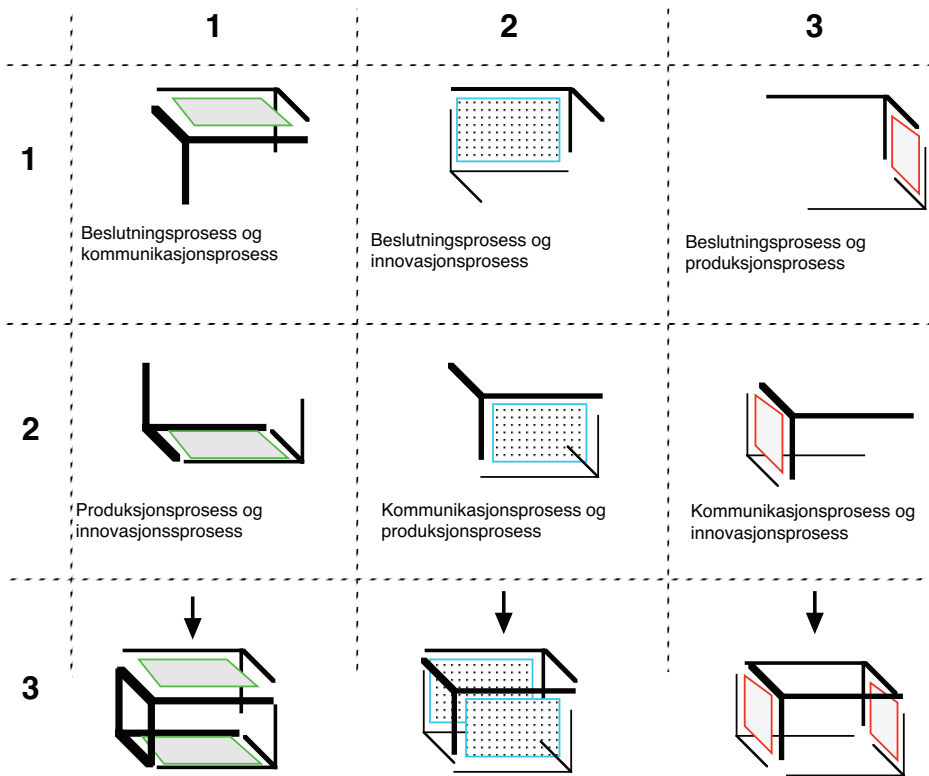
Følgende fortolkningskriterier tas i bruk i forbindelse med tolkning av delsystemene i Oktografen:

1. I tilfelle tvil i forbindelse med forståelsen av et akronym, en forkortelse eller relasjonen mellom to akronymer, er det bedre å bruke hele setningen bak et akronym enn dets forenklete uttrykk. Det forenklete uttrykket for MOR er "Organisering og styring", men MOR i sin helhet står for: "Fordeling av myndighet, organisering og (om)disponering av tid, ressurser og roller", slik det fremgår av figur 13.
2. Aktørrollene som i figur 31 må tas med når man tolker relasjonene innenfor en bestemt prosess.
3. Linjenavn slik de fremgår av figur 30 bør også tas ved tolkning av den enkelte prosessen og ved kobling til andre prosesser. Linjenavn kobler to akronymer sammen gjennom spørrepronomen "hvordan". Eksempel: linje nr. 4 som kobler lederskap (LAG) til Medarbeiderskap (STI) heter "medarbeideransvar". Hvordan blir "medarbeideransvaret" til? Gjennom leders avhengighet av sine ansatte og omvendt.
4. Under analysearbeid må de etiske betonte akser (2, 6, 8 og 12) tas i betraktning for å fremheve etikk og verdisyn i organisasjonen.
5. Grenserelasjoner som berører delsystemets grenser supplerer delsystemets relasjoner og gir en helhetlig dimensjon. Under en diskusjon av et delsystem, er kun påvirkninger utenfra (pil

- mot delsystemet) som er aktuelle. Slike avhengighetsrelasjoner bør tolkes gjennom linjenavn fremfor akronym.
6. Kuben i figur 15 som viser inndelingen av Oktografen i delsystemer bør brukes i forbindelse med drøftelse av delsystemene.
 7. Det er viktig under en tolkning av et delsystem å ta for seg linjene delsystemet består av og relatere dem til de fire virksomhetsprosessene de hører til. På denne måten aktiviseres prosessene under tolkning.
 8. Det er verdt å merke at linjene delsystemet "Organisering og styring" består av hører til tre forskjellige virksomhetsprosessere, dvs Beslutningsprosess, produksjonsprosess og innovasjonsprosess. Linjene som kommunikasjonsprosessen består av hører derimot ikke til noen virksomhetsprosess.

6. Kombinasjoner av Oktografens delsystemer

Oktografen minner om det kinesiske spillet "Tangram" (Elffers, 1976) der syv geometriske figurer kan kombineres til over 1000 bilder av mennesker, dyr, tall, osv., Oktografen åpner for lignende muligheter.



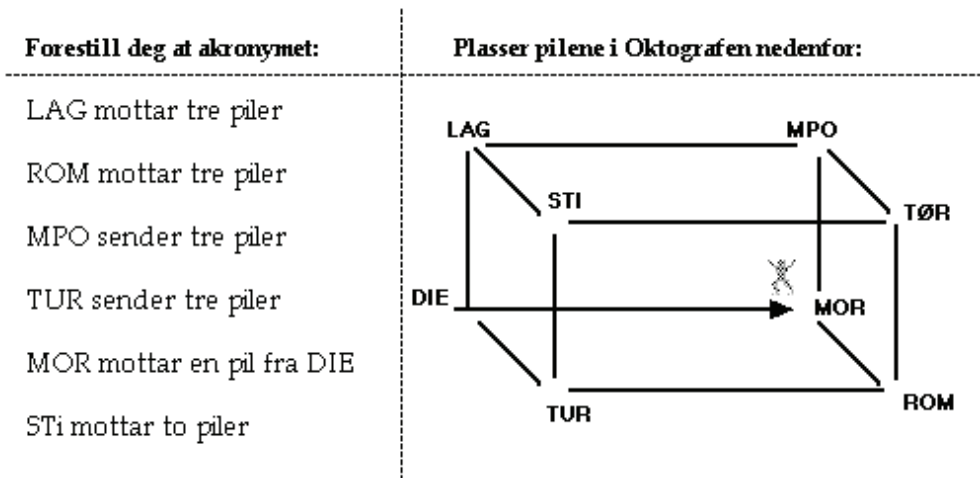
Figur 34: Delsystemene i kombinasjon

I kapittel 3 ble Oktografens golv, tak og vegger illustrert mens vi ventet på en detaljering av Oktografens delsystemer. Figuren ovenfor kombinerer to og to delsystemer i Oktografen for å gi tre hele Oktografer. Den første Oktografen (rutene 3 og 1) kombinerer fire prosesser for å visualisere tak og golv. Styringsansvaret for en organisasjon og ansvar for medarbeiderne legges til taket. Effektivitet og kvalitetssikring samt endringskongruens legges til golvet. Den andre Oktografen (rutene 3 og 2) kombinerer de samme fire prosessene for å visualisere den bakre og den fremre veggen. Disse refererer til lederens ansvarsgrunnlag og til medarbeideres

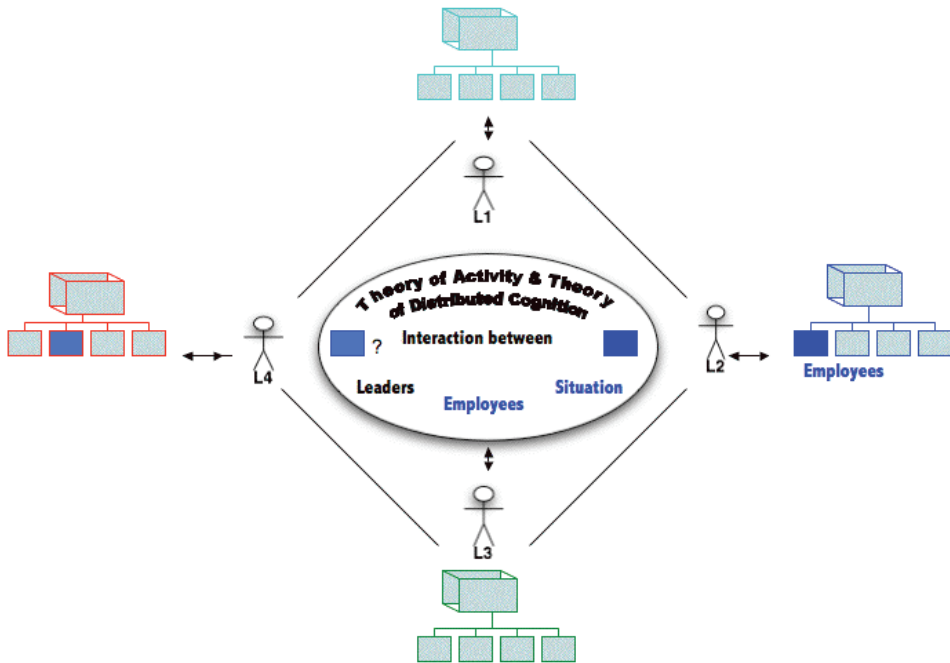
ytelsesgrunnlag. Den tredje Oktografen (rutene 3 og 3) kombinerer de samme fire prosessene for å visualisere sideveggene. Disse refererer til bytteforholdet mellom leder og medarbeider og mellom interne og eksterne aktører.

Det overordnede styringsansvaret for en organisasjon og ansvaret for medarbeiderne kan ikke skilles fra ønsket effektivitet og kvalitetssikring. Lederen har sitt ansvarsgrunnlag og medarbeidere sitt ytelsesgrunnlag. Veien til det hele går gjennom bytteforholdet mellom leder og medarbeider og mellom interne og eksterne aktører.

Tabellen nedenfor viser en fremgangsmåte for å huske de kausale forbindelsene i Oktografen som her gis i enveisretning. Tegn pilene i kubens basert på forklaringene i tabellen ved siden av før du går videre.

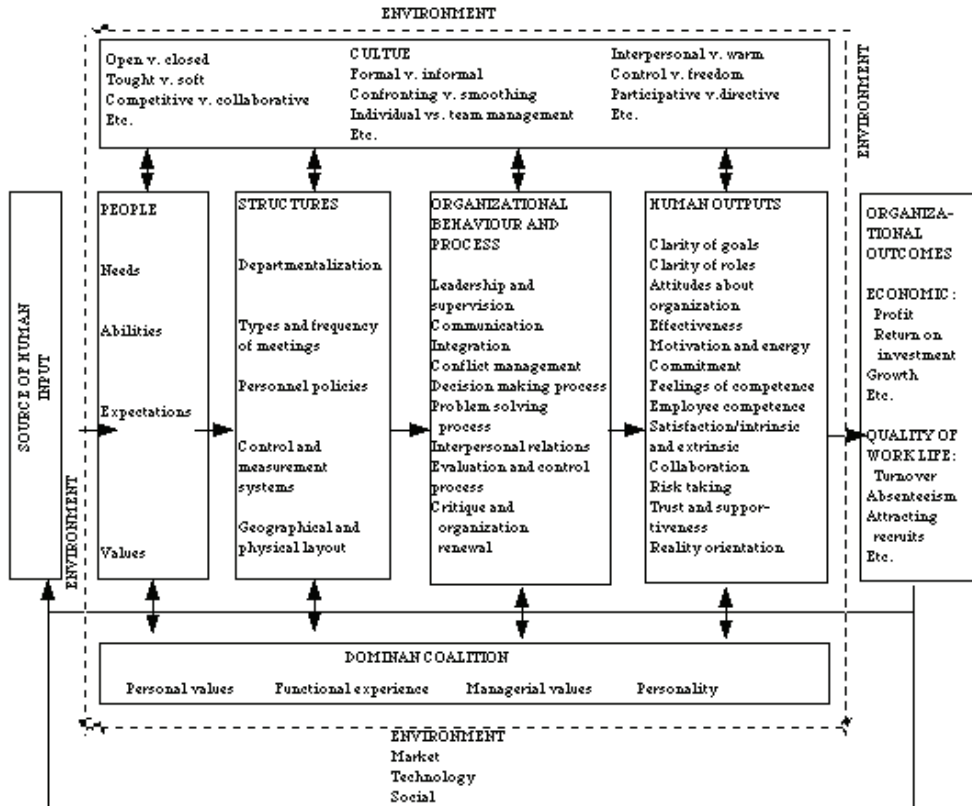


Figur 35: Avhengighetsforhold i Oktografen

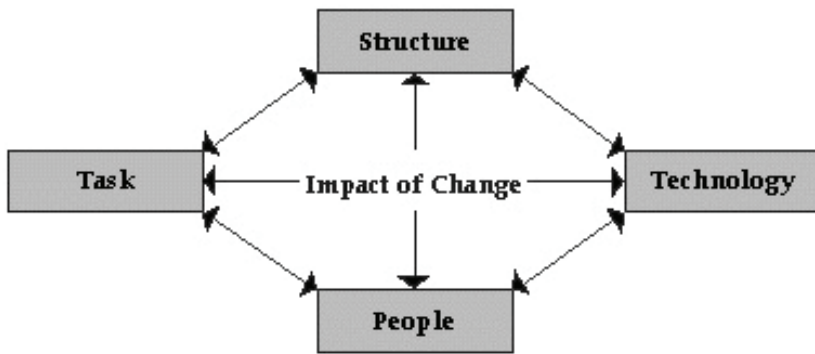


Figur 36: Oktografen og distribuert ledelsespraksis

I forbindelse med moderne ledelsesretninger som for eksempel, Distributed Leadership, eller distribuert lederskapspraksis (se Spillane, 2004), kan Oktografen brukes som en referanseramme. Distribuert lederskapspraksis er basert på interaksjon mellom ledere (fra 3–7), ansatte og situasjonen. Dersom ledergruppen har en modell som alle bruker som referanseramme, vil delt lederskap kunne utøves basert på fasthet og fleksibilitet (se Figur 36). Det vil si at alle vil betrakte en problemstilling gjennom samme ”briller”. Dette forenkler kommunikasjonsprosessen innad i ledergruppen og effektiviserer dermed beslutningsprosessen. Men gruppen må være oppmerksom på at det kan finnes aspekter som ikke fanges opp og dermed ikke blir godt nok ivaretatt.



Figur 37: Michael Beers modell (1980)



Figur 38: Leavitts modell (1965)

VEDLEGG 2. REPETISJONSSPØRSMÅL TIL KAPITLENE

1. Problemløsning

- Hvordan kan vi bruke våre tankestadier som et verktøy for å bearbeide data?
- Hva forutsetter interpenetrasjon mellom systemnivåene for både "Individ" og "Organisasjon"?
- Finn et eksempel der du kan bruke tankestadiene differensiering, eksperimentering og teoridannelse?
- Hvordan kan paradigmene SOAS og MØVK brukes både enkeltvis og kombinert?
- Hva mener vi med eksplorative kontekster?
- Hva ligger i begrepet "Personal Constructs" og hvilken hovedbetingelse satte Kelly før sin terapeutiske intervensjon i forbindelse med "Personal Constructs"?
- Hva er nytteverdien av å fremstille avhengighetsrelasjoner mellom variabler?
- Hva står bokstavene i LISAS EIE for og hvilke tankestadier og paradigmer brukes i hvilken fase?

2. Omgivelsene

- Hvilke segmenter og aspekter består omgivelsene av?
- På hvilken måte kan fortolkningsrammer som MØVK og SOAS styrke innholdet i SWOT-analysen?
- Hva ligger i utsagnet: "Systemkommunikasjon mellom organisasjonen og omgivelsene er ikke hinsides aktørkommunikasjon"?
- På hvilken måte kan organisasjonen imøtekomme aktørens regulerte tilværelse innenfor og utenfor organisasjonen?
- Hvilke mål skal man konsentrere seg om, i hvilken rekkefølge og gjennom hvilke metodiske tilnærminger?
- I forbindelse med variasjon av rollesett i Oktografen, hvordan vil du beskrive begrepet "kulturmix"?

- Refleksjonsspørsmål: Tenk på din regulerte tilværelse innenfor og utenfor din arbeidsplass og reflekter over de forskjellige rollesettene du tar i bruk der du ferdes (rollens styrke, betydning, type og tilhørighet) og de mulighetene du har for å bearbeide rollene hver på sitt nivå.

3. Okto grafen

- Hvilken aristotelisk ide fremstilles av Okto grafens tak og golv?
- Hva forestiller det visuelle bedraget eller illusjonen som fanges opp ved å aktivisere kubene?
- På hvilken måte vil en remse med akronymer i modellen åpne for assosiasjoner og avhengighetsrelasjoner?
- Hva er det som skiller mellom akronymene som utgjør golvet og de som utgjør taket i Okto grafen?
- Hva er vitsen med å avgjøre avhengighetsrelasjoner mellom bestanddelene i en modell?
- Hvordan vil du gå frem for å diskutere et delsystem (se vedlegg 1)?
- Refleksjonsspørsmål: Du har tidligere reflektert over hvordan "rollefordeling" forandrer innhold under forskjellige akronymer i Okto grafen, alt etter hvor begrepet plasseres. Kan du gjenkalle en del tydelige rollesett, f. eks. under MOR (Organisering og styring) eller LAG (Lederskap)?

4. Maktstrukturene i organisasjonen

- På hvilken måte kan organisasjonsstrukturen påvirke organisasjonslæring?
- Hvilke problemer forårsakes av et organisasjonskart som ikke er tilpasset terrenget?
- Hvor viktig er det å være bevisst sin hierarkiske plassering på organisasjonskartet?
- Diskuter problemer som kan oppstå mellom stab (rådgivende organ) og linje (besluttende organer) i en organisasjon.
- Finn fram til diverse organisasjonskart der oppdelingen skjer etter arbeidsdeling (funksjon, objekt eller produkt, geografi m.m.) og oppdeling etter styringssystem (linjeorganisasjon, funksjonell

organisasjon, linje- stabsorganisasjon, prosjektorganisasjon, matriseorganisasjon m.m.) og drøft hvor viktig er det å være bevisst sitt organisasjonskart.

- Finne fram til diverse temaer som kan diskuteres ved bruk av delsystemet ”Organisering og styring” (se delsystemet)
- Refleksjonsspørsmål: Du har tidligere gjenkalt en del rollesett under MOR (Organisering og styring) og kanskje også LAG (Lederskap). Reflekter videre over Oktografens ide om å variere rollesettet i samsvar med golv og tak.

5 Kommunikasjonsprosessen

- Hvordan vil virksomhetsprosesser og ansvarsområder fungere uten en bro mellom tilværelsen inne i organisasjonen og tilværelsen utenfor?
- Hvordan kan de ansatte influere sine ledere?
- Har det å iverksette mål andre ringvirkninger utover det å oppnå dem?
- Hva forårsaker målkonflikter og målforskyvninger?
- Hvilke spørsmål bør man ta i betraktning for å studere fenomenet kulturmiks?
- Refleksjonsspørsmål: Finne fram til diverse temaer som kan diskuteres ved bruk av delsystemet ”Kommunikasjonsprosessen” (se delsystemet)

6 Beslutningsprosessen

- Hva legger Luhmann i uttrykket ”Double Contingency”?
- Hvordan vil du gå frem for å diskutere delsystemet Beslutningsprosessen? (Se vedlegg 1)
- Hvilke problemer kan oppstå i forbindelse med beslutningstaking?
- Hva menes med DE-sansere og DET-tenkere i forbindelse med beslutningstaking?
- Hva kan/kan ikke delegeres, og hvilke indikatorer kan brukes for å måle delegering?
- Finne fram til diverse temaer som kan diskuteres ved bruk av delsystemet ”Beslutningsprosessen” (se delsystemet)

Refleksjonsspørsmål: Okto grafens varierer rollesettet i samsvar med golv og tak, hvilke akronymer eller forkortelser vekkes følgende roller hos deg: Systemanalytiker, planlegger, plantolker, medbestemmelsesberettiget individ.

7 Produksjonsprosessen

- Hva kan ledere gjøre for å oppmuntre til kreativitet og bruk av evne til økonomiske resonnering i produksjonsprosessen?
- Finne fram til diverse temaer som kan diskuteres ved bruk av delsystemet ”Produksjonsprosessen” (se delsystemet)
- Refleksjonsspørsmål: I forbindelse med variasjon av rollesett i Okto grafen, hvilken forkortelse eller akronym beskriver den ansatte som produsent og spesialist?

8 Innovasjonsprosessen

- Kan en person være både leder og endringsagent, dvs står for lederansvar, ansvar for kunnskap om etterspørsel og endring og samtidig selv drive med kreativt arbeid?
- Finne fram til diverse temaer som kan diskuteres ved bruk av delsystemet ”Innovasjonsprosessen” (se delsystemet)
- Refleksjonsspørsmål: I forbindelse med variasjon av rollesett i Okto grafen, hvordan vil du differensiere mellom ansvarsområder og roller til en leder og til en endringsagent?

Kilder og annen litteratur

- Al-Araki A. M. (2005) The Octograph and E-Learning by Labyrinth-Cases. *International Journal on E-Learning* 4(3): 281–298.
- Al-Araki, A. M. (1983) *Ibn Khaldun: A Forerunner for Modern Sociology: Discourse of the Method and Concept of Economic Sociology*. Magistergradsavhandling, Oslo: Universitetet.
- Al-Araki, A. M. (1997) ”Forståelsesformer i mellommenneskelig samhandling”, Oslo: HiO-notat, nr. 27.
- Al-Araki, M (2004) Case-eksempler og løsningsforslag i ledelse og personalansvar, HiO-notat, 2004 nr. 13, 150s.
- Al-Araki, M. (2005) Case-eksempler og løsningsforslag i organisasjonsutvikling og prosjektstyring, HiO-notat, 2005 nr. 5. 150s
- Andersen, E. S. et al. (1994) *Ledelse på norsk: prinsipper, arbeidsmåter og resultater*, ad Notam.
- Argyris, C. & D. A. Schön. (1974) *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Asher, Herbert B. (1983) *Causal modelling (Second edition)*. Sage University Paper series on Quantitative Application in the Social Sciences, series no. 07-003. Beverly Hills and London: Sage Pubns.
- Bakken, Tore (2001) Tid og selvreferanse. Historisering og refleksjon i sosiologisk systemteori. I: *Tidsskrift for samfunnsforskning*, årg. 42 (2001), s. 537–570
- Barnard, C. I. (1983) *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Beer, M. (1980) ”A Socio Systems Model for Organization Development”. I: Thomas G. Cummings (red.). *Systems Theory for Organization Development*. Chichester: John Wiley & Sons. pp. 80–81.
- Berry, W. D. (1984) *Nonrecursive Causal Models*, Sage University Paper series on Quantitative Application in the Social Sciences, series no. 07-037. Beverly Hills and London: Sage Pubn.
- Bion, W. R. (1961) *Experiences in Groups and other papers*. London: Tavistock Publications Ltd.
- Blalock, H. M. jr. (1960) *Social Statistics*, New York: McGraw-Hill.
- Bloom, B.S. (ed.) (1956) *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals, Handbook I, cognitive domain*. New York; Toronto: Longmans, Green.
- Chernillo, Daniel (2002). The theorization of swocial co-ordinations in ociology, vol. 53(3):431–449.
- Cohen, M. D., March, J., Olson, J. P. (1972) ”A Carbage Can Model of Organizational Choice”. In: *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, 1–25
- Cummings, T. G. (red.) (1980) *Systems Theory for Organization Development*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs.
- David-Anderen, I. (1947) *Hvordan bør jeg rasjonalisere?* J.W. Cappelens Forlag.
- Delbecq, A. L., A. H. Van de Ven & D. H. Gustafson (1976) *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes*. Scott, Foresmann. Genview.

- Egeberg, M. (1984) Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet. Oslo: Tanum-Norli.
- Eikeland, Olav & Henrik Dons Finsrud (eds.) (1995) Forskning og handling. Søkelys på aksjonsforskning. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Elden, Max, H. Finne, M. L., T. Paasche og P. Sletten (1986) Mennesker i arbeid. En innføring i organisasjon og ledelse. Oslo: Universitetsforlaget.
- Elffers, J. (1976) *Tangram: the ancient Chinese shapes game*. translated by R. J. Hollingdale. Harmondsworth: Penguin Books.
- Enerud, Harald (2003) *Beslutninger i organisasjoner*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Eoyang, C. K. (1980) "Organization Development: Structures, Processes, or Systems?" . In: Thomas G. Cummings (red.). *Systems Theory for Organization Development*. Chichester: John Wiley & Sons: 223–245.
- Fischer G. og N. Sortland (2001) *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Follett, M. P. (1989) "The Giving of Orders" I: Ott, Steven J. (ed.): *Classic Readings in Organizational Behavior*. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California.
- Frame, Davidson J. (1995) *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques and people*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Gersten, Russel & Scott Baker (2000). *Designing High-Quality Research in Special Education: Group Experimental Design*. In: *The Journal of Special Education*, vol. 34(1): 1–18.
- Gillen, Julia (2000). *Versions of Vygotsky*. In: *British Journal of Educational Studies*, vol. 48(2): 183–198.
- Gronn, P. (2002). *Distributed Leadership as a unit of analysis*. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Guest, D.E. (1994). "Organizational Psychology and Human Resource Management: towards a European approach", *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 251–70.
- Gulick, L. (1973) "Notes on the Theory of Organizations" I: Shafritz og J.S. Ott (red.) (1987). *Classics of Organization Theory*. Chicago: The Dorsey Press.
- Hannan, Michael T. & Freeman, John H. (1977). "The Population Ecology of Organizations". I: *American Journal of Sociology*, 82:929–964
- Harrison, R & Stokes, Herb (1992) *Diagnosing Organizational Culture*. San Francisco: Pfeiffer
- Hatch, M. J. (1997) *Organizational Theory and Theorizing: Modern, Symbolic-Interpretive and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990). "Human resource management: An agenda for the 1990s", *International Journal of Human Resource Management*, 1, 17–43.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman. *The Motivation to Work*. (with a new introduction by Frederick Herzberg), Transaction Publishers: New Jersey, 1993. Originally published in 1959 by John Wiley & Sons, Inc.
- Herzberg, Frederick. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* (1968). I: Ott, Steven J. (ed.): *Classics Readings in Organizational Behavior*. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California: 1989, ss. 93–107.
- Hjulstand, Roar. *Organisasjonsteori*. NKS-forlaget, Oslo: 1988
- Hofstede, Geert (1980a) *Culture's Consequences: Interenational differences in work related values*. Sage Publication.
- Hofstede, Geert (1993) *Kultur og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlags.

- Holbek, j. (1987) Foretaksstrategi. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag.
- Ibn Khaldun (1958) The Muqaddimah: an introduction to History. 3 vols. I=481 pages. II=463 pages. III=603 pages. Translated by F. Rosenthal. Pantheon Books, N.Y.
- Ibn Khaldun (1989) Prolegomena. Introduktion til Världshistorien. Alhambra Förlag. Sverige.
- Juha (Oversatt fra arabisk. Ifølge arabiske leksika er Juha (kalles også Huja bl. a. i Tyrkia) et kallenavn til en person som levde i byen Kufa under Abbasidedynastiet, Kaliffens al-Mahdis regjeringstid fra 775–785. Mannen var kjent for humor og en skarp intelligens. Fortellinger om Juha er oversatt til mange språk.)
- Jung, C. G. (1984) ”Människan och hennes symboler”. Forum Förlag.
- Kelly, George A. (1991) The Psychology of Personal Constructs: vol. 1. A theory of personality. Routledge, London & N.Y.
- Kotter, J.P. (1979) Power in Management: How to Understand, Acquire, and Use it.
- Kreber, Carolin. [et al.] (2003) Exploring the Usefulness of Kelly’s Personal Construct Theory in Assessing Student Learning in Science Courses. I: Teaching in Higher Education, vol. 8 (3): 431–445.
- Leavitt, Harold J. (1965) Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches I: Ott, Steven J. (ed.): Classics Readings I: Organizational Behavior. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California: 1989, ss. 549–576.
- Lévi-Strauss, Claude (1966) The Savage Mind. London: Weidenfield & Nicolson.
- Lindholm, C. E., The Science of Muddling Through. Public Administrative Review, 1959.
- Ludwig von Bertalanffy (1968) General System Theory: Foundations, Development, Applications, New York: George Braziller
- Luhmann, N. (1990) Essays on Self-Reference. Columbia University Press New York Oxford.
- Luhmann, Niklas (1984) Soziale Systeme. Frakfur am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1995) Social Systems. Stanford: Stanford University Press.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1967) Organizations. New York.
- Mikalsen, F. (1998) Organisasjonsanalyse. Oslo: Tano Aschehoug.
- Mintzberg, H. (1990) The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. I: Strategic Management Journal, 11:171–195.
- Mintzberg, H. The Five Basic Parts of the Organization. I: Shafritz, J.M. (ed.) (1987): Classics of Organization Theory The Dorsey Press. Chicago.
- Nyeng, F. (2004) Vitenskapsteori for økonomer, Abstrakt forlag.
- Olsen, J. P. (1972), Alternative beslutningsprosedyrer i organisasjoner. Tidsskrift for samfunnsforskning, nr. 1.
- Olsen, J. P. Public Policy-Making and Theories of Organizational Choice. Bergen, 1972.
- Paul, Axel T. (2001) ”Organizing Huuserl: On the Phenomonological Foundations of Luhmann’s Systems Theory” I: Journal of Classical Sociology, vol. 1 (3): 371–394.
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. (1987) The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective. Ney York: Harper & Row.
- Pillow, Wanda S. (2003). Confession, catharsis, or cure? Rethinking the uses of reflexivity as methodological power in qualitative research. In: Qualitative Studies in Education; Vol. 16, nr. 2: 175–196
- Plourde, Lee A. & Alawiye Osman (2003). Constructivism and Elementary Science Teacher Preparation: Knowledge to Application. 37(3).

- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (red.) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ritter, H. (1948) Irrational solidarity groups, a socio-psychological study in connection with Ibn Khaldun. In: *Oriens*, vol. 1, Leiden. pp. 1–44
- Røvik, K. A. (1991) *Fra teori til teknikk: Private organisasjonsutviklingsfirmaer i offentlig sektor*. Oslo: Tano.
- Schein, E. H. (1958) *Defining Organizational Culture*. I: Shafritz, J.M. (ed.): *Classics of Organization Theory* The Dorsey Press. Chicago.
- Schön, D. A. (1987) *Education the Reflective Practitioner*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Seel, Richard (2000). *Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change*. In: *Organisations & People* Vol. 7 No 2; May 2000 pp 2–9 [Online]: <http://www.new-paradigm.co.uk/culture-complex.htm> [consulted: 12.04.2002]
- Shafritz, Jay. & J. Steven Ott (red.) (1987) *Classics of Organization Theory*. The Dorsey Press, Chicago, Illinois 60604.
- Spillane, James P, Halverson, Richard, Diamond, John B. (2004). *Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective*. In: *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), p3–34.
- Tannæs, A-M. (1997) *De vanskelige samtalene. Formidlingens kunst*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Taylor, Frederick Winslow; Linda Sangolt (Overs.) n(2006). *Prinsippene for vitenskapelig arbeidsledelse*. Oslo: Høyskoleforlag.
- Thorsrud, E, og Fred Emery (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Tanum (Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Rapport; 2).
- Tönnies, F. (1855–1936) *Gemeinschaft und Gesellschaft*, ut. 1887, eng. utg. *Community and association*. Ingen.
- Vanderstraeten, Raf (2002) *Parsons, Luhmann and the Theorem of Double Contingency*. I: *Journal of Classical Sociology*, vol. 2: 77–92 .
- Vroom, H. Victor & Philip W. Yetton (1973) *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, (pbk.)